



# Bestuursverslag

2017



# Inhoud

Voorwoord	3
1. Beleid & Organisatie	4
2. Onderwijs	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Ontwikkeling strategische programma's	12
2.3 Onderwijsresultaten	13
2.4 Toelatingsbeleid	15
2.5 Afhandeling van klachten	15
3. Human Resource Management	16
3.1 Inleiding	16
3.2 Algemeen	16
3.3 HRM jaarplan	17
3.4 Beleid aangaande bezoldiging van bestuurders en toezichthouders	20
3.5 Beleid inzake beheersing aanvragen uitkeringen na ontslag	20
3.6 Planning 2018	20
4. Bedrijfsvoering	21
4.1 Inleiding Financiën & Control	21
4.2 Planning & Control	23
4.3 Financiële positie op balansdatum	25
4.4 Gang van zaken gedurende het verslagjaar	26
4.5 Investeringsbeleid	27
4.6 Treasury	27
4.7 VHF (Vastgoed, Huisvesting, Facilitair)	27
4.8 ICT als middel voor Goed Onderwijs	29
4.9 Communicatie	30
5. Continuïteitsparagraaf	30
6. Beknopt verslag Prestatiebox 2017	36
7. Verslag van de Raad van Toezicht	37



# Voorwoord

Het bestuur van de stichting KPO Roosendaal biedt u hierbij het bestuursverslag aan over het jaar 2017. Het verslag geeft conform de daarvoor geldende richtlijnen inzicht in de samenstelling en de activiteiten van de stichting. Het verslag geeft ook informatie over het gevoerde beleid, behaalde resultaten en belangrijk geachte toekomstige ontwikkelingen.

Het bestuur van stichting KPO Roosendaal hecht er waarde aan om door het opstellen van een dergelijk verslag verantwoording af te leggen aan alle rechtstreeks betrokkenen. Jaarlijks publiceert de stichting ook een jaaroverzicht dat uitvoerig ingaat op allerlei ontwikkelingen en resultaten en wat door vormgeving en taal zeer toegankelijk is voor allerlei lezersgroepen.

Het College van Bestuur

J.M.P.C. Verdaasdonk, voorzitter  
drs. ing. C.G.A.M. Mens, lid

Roosendaal, 14 juni 2018

1

## Beleid & Organisatie



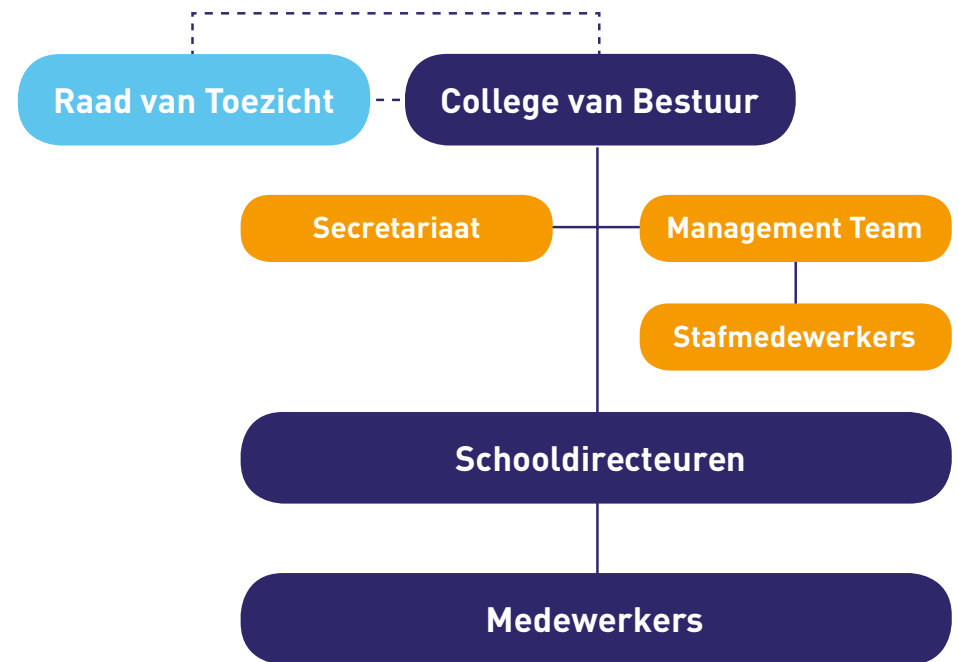
### NAAM EN NUMMER BEVOEGD GEZAG

Bevoegd gezag: Stichting Katholiek Primair Onderwijs te Roosendaal  
Bestuursnummer: 74154

### JURIDISCHE STRUCTUUR GEDURENDE HET VERSLAGJAAR

De stichting is opgericht op 5 mei 1977. De stichting is ingeschreven in de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor West Brabant te Breda onder dossiernummer 41102186.

### ORGANISATIESTRUCTUUR GEDURENDE HET VERSLAGJAAR



### Bestuurlijk model en Governance

Vanaf 1 januari 2009 wordt de stichting vertegenwoordigd door een College van Bestuur, onder toezicht van een Raad van Toezicht.

**Het College van Bestuur** is verantwoordelijk voor het besturen van de stichting, dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid. De taken en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur zijn vastgelegd in een reglement.

**De Raad van Toezicht** houdt integraal toezicht op het College van Bestuur en zijn beleid, in het bijzonder de realisatie van de doelstelling van de stichting.

De Raad van Toezicht toetst hierbij of het College van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt voor het belang van de stichting in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de stichting betrokken zijn. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een belangrijke adviesfunctie richting het College van Bestuur.

De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn verder uitgewerkt in het reglement op de Raad van Toezicht.

Het verslag van de Raad van Toezicht is afzonderlijk opgenomen in dit bestuursverslag. Hiernaar wordt verwezen.

## OVERIGE ORGANEN

### Directeurenberaad

Het directeurenberaad vormt het managementoverleg van KPO Roosendaal. Alle integraal verantwoordelijke schooldirecteuren en de leden van het Management Team (MT) maken er deel van uit. De samenstelling kan worden aangepast als daar reden toe is.

Het beraad vervult een belangrijke functie bij de ontwikkeling en vormgeving van het beleid van de stichting. Er kunnen ontwikkelingenesignaleerd worden, initiatieven genomen worden, er kan beleidsvoorbereiding plaatsvinden, voorstellen worden verkend en besproken en draagvlak wordt verkend of gecreëerd. Het gaat in beginsel om stichtingsbeleid, dat schooloverstijgend is. Onderwerpen die op één van de scholen aan de orde zijn en impact kunnen hebben op één of meer andere scholen, komen in het directeurenberaad op de agenda. De onderwerpen kunnen alle beleidsterreinen raken en zowel op strategisch en tactisch als op operationeel niveau betrekking hebben.

Uitspraken van het directeurenberaad over beleid, hebben in de regel de status van een advies aan het College van Bestuur. Het College besluit vervolgens wat ze daarmee doet. Een breed draagvlak is wenselijk, instemming van eenieder is echter geen voorwaarde voor een besluit van het College van Bestuur. Als het directeurenberaad besluiten neemt, bijvoorbeeld over het regelen van werkzaamheden, is consensus eveneens na te streven, maar het College van Bestuur hakt de knoop door als deze niet te bereiken blijkt.

### GMR

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad bevordert naar vermogen openheid, openbaarheid en onderling overleg op de scholen. Zij behandelt uitsluitend aangelegenheden die van gemeenschappelijk belang zijn voor de aangesloten scholen. De raad heeft instemming- en/of adviesrecht over bovenschoolse aangelegenheden. Een en ander is vastgelegd in het reglement op de GMR. Het bevoegd gezag dient de raad daarvoor de benodigde informatie te verschaffen. De raad zelf denkt proactief mee en doet voorstellen; het zogenaamde initiatiefrecht.

Uitgangspunt is dat elke medezeggenschapsraad van een school een lid afvaardigt voor de GMR. De GMR zelf zorgt voor een evenredige verdeling tussen personeel en oudergeleding.

### MR-en

De medezeggenschapsraad van elke school geeft instemming en/of advies op schoolse aangelegenheden. Dit instemming- en adviesrecht is vastgelegd in het reglement op de MR.

### Ouderraad/oudervereniging

De scholen kennen een ouderraad/oudervereniging. Een dergelijke raad/vereniging ondersteunt de school door het organiseren van activiteiten en het adviseren in aangelegenheden die de kinderen en de ouders van de school betreffen.

## CODE GOED BESTUUR

Binnen de Stichting Katholiek Primair Onderwijs Roosendaal (verder: KPO Roosendaal) wordt de 'Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs' gehanteerd, welke op 27 november 2014 is uitgebracht door de PO-Raad. In deze code komen de volgende zaken aan de orde:

- Verplichte scheiding bestuur en toezicht, waarbij drie varianten worden gegeven om hieraan invulling te geven;
- De verantwoordelijkheden en opdracht van het bevoegd gezag;
- De inrichting van de organisatie en het beleid gericht op het ontwikkelen en onderhouden van deskundigheid van personeel;
- Interne verantwoording en horizontale dialoog;
- Externe verantwoording in het jaarverslag;
- Taken en verantwoordelijkheden schoolbestuur;
- Taken en verantwoordelijkheden intern toezichtorgaan.

Ook geldt dat de missie, visie en kernwaarden van de stichting in voldoende mate aansluiten bij de in de code geformuleerde verantwoordelijkheden van het bevoegd gezag ten aanzien van het verzorgen van de vorming en opleiding van kinderen in de leeftijd van 4 tot 12 jaar alsmede het geven van kwalitatief goed onderwijs.

Het College van Bestuur heeft een Strategisch Beleidsplan (2015 – 2019) opgesteld waarin de missie en visie van de stichting worden vertaald in strategische thema's, welke vervolgens worden uitgewerkt en geconcretiseerd in diverse plannen (schoolplannen, jaarplannen).

Binnen de stichting wordt voldoende aandacht besteed aan en is voldoende ruimte aanwezig voor interne verantwoording en de horizontale dialoog. Het jaarverslag wordt tijdens formele overlegmomenten besproken met de Raad van Toezicht, de GMR en de interne organisatie. Daarnaast wordt het jaarverslag gepubliceerd op de website en is daardoor voor eenieder toegankelijk.

## KERNACTIVITEITEN

De stichting heeft, zonder winst oogmerk, ten doel de bevordering van het katholiek primair onderwijs en het katholiek speciaal onderwijs in Roosendaal en omgeving.

KPO Roosendaal tracht haar doel te bereiken langs wettige weg en wel door:

- Het oprichten, overnemen en beheren van één of meer katholieke scholen;
- Aandacht te besteden aan de levensbeschouwing van de leerlingen in overeenstemming met wat op dat gebied in het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs is bepaald;
- Aan te geven in het schoolplan van de school op welke wijze vorm en inhoud wordt gegeven aan de levensbeschouwelijke identiteit van de onder haar bestuur staande scholen;
- Mee te werken aan de vorming van regionaal en landelijk onderwijsbeleid, vooral door het samenwerken met instellingen die een gelijk of gelijksoortig doel nastreven;
- Het benutten van alle andere wettige middelen die ter bereiking van het doel van de stichting nuttig kunnen zijn.

## WERKGEBIED EN LOCATIES

Onder het bevoegd gezag ressorteren 20 scholen voor regulier basisonderwijs, een school voor speciaal basisonderwijs en een school voor speciaal onderwijs (zml) cluster 3.

Brinnr.	Naam school	Soort onderwijs	Leerlingaantal 01-10-2017
03UM	Berkenveld	Regulier basis	81
06WJ	Heilig Hart	Regulier basis	58
08PB	De Stappen	Regulier basis	276
14CK	De Sponder	Speciaal basis	166
16LO	De Kameleon	Speciaal	260
16ZJ	O.L.V. van Fatima	Regulier basis	293
16ZZ	Joseph	Regulier basis	151
17AM	De Cortendijck	Regulier basis	68
17BH	De Blokwei	Regulier basis	136
17BY	Het Talent	Regulier basis	109
17CI	Vondel	Regulier basis	249
17CT	De Watermolen	Regulier basis	75
17DW	Jeroen Bosch	Regulier basis	371
17EF	De Vlindertuin	Regulier basis	351
17EP	De Linde	Regulier basis	122
17EZ	De Saffier	Regulier basis	151
17FJ	De Klaverweide	Regulier basis	301
17FR	De Appel	Regulier basis	183
21OZ	De Heiberg	Regulier basis	311
23CM	Lavor (incl. HBG)	Regulier basis	368
<b>TOTAAL</b>			<b>4.080</b>

Vier scholen zijn gelegen in de kerkdorpen die behoren tot de gemeente Roosendaal, te weten:

1. KPO BS Berkenveld te Heerle
2. KPO BS Heilig Hart te Wouwse Plantage
3. KPO BS De Stappen te Wouw
4. KPO BS De Linde te Nispen

De 20 scholen hebben qua omvang en samenstelling zeer uiteenlopende leerling-populaties. Het geven van goed kwalitatief onderwijs wordt op de onderscheiden scholen daarom ook zeer divers ingevuld. Uitgaande van de subsidiariteit zijn de scholen binnen de bestuurlijke kaders autonoom verantwoordelijk.

## STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2015 – 2019

### HET FUNDAMENT: MISSIE, VISIE, KERNWAARDEN EN KERNKWALITEITEN

Wat zijn onze ambities voor de komende jaren? Welke finish houden we in het vizier? Welke keuzes maken we? Wat doen we wel? En wat doen we niet?

De missie, visie, kernwaarden en kernkwaliteiten kun je beschouwen als het fundament onder ons handelen en ons denken over strategie. Want ook voor de komende strategische periode verwoorden we hiermee waarom we bestaan (missie), waarheen we gaan (visie), waar we voor staan (kernwaarden) en waarin we uitblinken (kernkwaliteiten).

#### Onze missie: waarom wij bestaan

KPO Roosendaal ontwikkelt kennis en vaardigheden bij de aan ons toevertrouwde kinderen samen met ouders/verzorgers. Door betrokken onderwijs in een veilig klimaat – waarin respect is voor kinderen, de natuur en de totale schepping – ontwikkelen kinderen hun talenten.

Om kennis en vaardigheden bij onze leerlingen te ontwikkelen scheppen wij, vanuit een eigentijdse invulling van het katholieke geloof, op al onze scholen een pedagogisch klimaat dat gekenmerkt wordt door veiligheid en geborgenheid. In deze setting willen wij samen met ouders/verzorgers de talenten van kinderen ontwikkelen en hen leren om die talenten te benutten.

#### Onze kernwaarden: waar we voor staan

KPO Roosendaal wil dicht bij de mensen in de wijken en dorpen staan. Maar ook intern, binnen de organisatie, is oog voor de inbreng en de mogelijkheden van ieder

individu, zodat iedereen actief en met plezier kan werken aan zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Goed Onderwijs aan het kind staat hierbij altijd centraal. Alleen als we in staat zijn om met Focus, Verbinding en Borging te werken aan onze strategische thema's, kunnen we onze belofte waarmaken:

### KPO Ontwikkeling voor jou !

Die belofte heeft betrekking op de ontwikkeling van de **K**inderen, de **P**rofessionals en de **O**rganisatie. **KPO!**

#### Onze kernkwaliteiten: waar we in uitblinken

Onze lat ligt hoog. KPO Roosendaal is een ambitieuze organisatie. We willen voorop lopen en het beste onderwijs bieden. Er is altijd ruimte voor verbetering van het onderwijs en de opbrengsten. Vooral het systematisch en doelgericht werken aan het continu verbeteren van prestaties vinden wij belangrijk. We zijn een ondernemende onderwijsorganisatie en zoeken op het gebied van innovatie nadrukkelijk de samenwerking. Intern, binnen de eigen organisatie, én extern, met diverse partners.

#### Onze visie: waar we heen gaan

Vanuit onze missie en met oog voor de maatschappelijke ontwikkelingen op landelijk en lokaal niveau formuleren wij onze visie op de organisatie van het onderwijs als volgt:

KPO Roosendaal zorgt voor Goed Onderwijs. Er valt geen enkel kind tussen wal en schip. KPO zorgt voor 'sterke scholen' in samenwerking met andere partijen. KPO is innovatief en ondernemend gericht op steeds betere onderwijskwaliteit.

### ONZE FOCUS: VIJF STRATEGISCHE THEMA'S

Na een uitgebreide analyse en diepgaande discussies met tal van betrokkenen hebben we vijf strategische thema's gekozen. Thema's die uiteenlopen, maar allen in dienst staan van onze centrale ambitie: Goed Onderwijs voor onze leerlingen.

#### Goed Onderwijs

Dat is dan ook meteen het eerste thema in ons strategisch plan: Goed Onderwijs. Het heeft alles te maken met de essentie, de reden van ons bestaan. KPO denkt en werkt van binnen naar buiten. Het kind staat centraal en Goed Onderwijs voor onze kinderen is ons belangrijkste doel. Alle keuzes die we maken, moeten daaraan bijdragen.

## HRM

Maar hoe realiseren we dat doel? Onderwijs is mensenwerk. Dus hebben we in de eerste plaats goede mensen, goede professionals nodig, die zich iedere dag met passie inzetten voor de ontwikkeling van onze leerlingen. Om die reden is hoe we omgaan met onze medewerkers, ons personeelsbeleid, Human Resources Management, het tweede belangrijke strategische thema voor de komende periode.

### Onderwijsontwikkeling

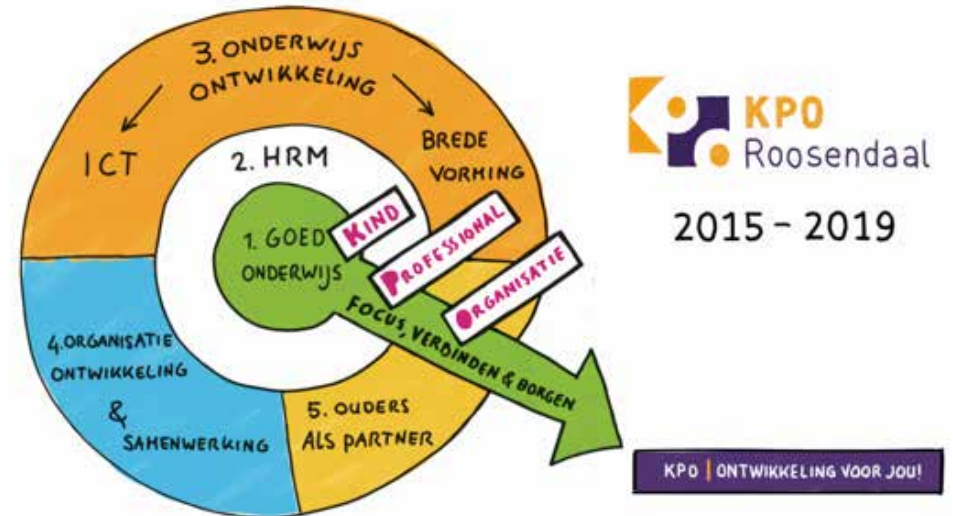
KPO staat niet stil. Ons onderwijs is continu in ontwikkeling. Bij het thema onderwijsontwikkeling hebben we twee speerpunten gekozen. Ten eerste de brede vorming van onze leerlingen. Wij brengen hen niet alleen kennis bij over rekenen en taal, maar dragen ook bij aan hun ontwikkeling op gebieden als cultuur en sport. We streven er immers naar om kinderen in acht jaar op te leiden tot volwaardige, zelfbewuste, breed ontwikkelde individuen. Een tweede speerpunt in het kader van onderwijsontwikkeling heeft betrekking op ICT. We willen ICT een steeds belangrijkere rol laten spelen in het onderwijs. Niet als doel, maar als middel om Goed Onderwijs te verzorgen.

### Organisatieontwikkeling & samenwerking

Ook onze organisatie blijft in ontwikkeling. Dat is nodig om – ondanks de leerlingenkrimp – Goed Onderwijs te kunnen blijven verzorgen. We gaan onder andere dagarrangementen aanbieden, zodat onze kinderen, behalve voor onderwijs, ook voor voor-, tussen- en naschoolse opvang bij KPO terecht kunnen. En we gaan naschoolse activiteiten organiseren, waarbij telkens wel de ontwikkeling van het kind centraal staat. Onze 21 scholen werken voor realisatie van deze initiatieven intensief samen met partners in hun omgeving. Ook gaan we aan de slag met andere manieren om het onderwijs in de klas te organiseren en de samenwerking tussen onze scholen stimuleren.

### Ouders als partner

Ten slotte blijft de ouder als partner een belangrijk thema voor ons. Wij zijn ervan overtuigd dat een goede samenwerking tussen de scholen en de ouders een zeer belangrijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van onze kinderen.



### FOCUS, VERBINDEN & BORGEN

Goed Onderwijs aan het kind staat binnen KPO altijd centraal. Willen we dat blijven bieden – en verder verbeteren – dan moeten we **Focus** aanbrengen. Dat betekent dat we keuzes moeten maken in wat we wel én wat we niet doen. In dit proces moeten we iedereen meenemen. **Verbinden** dus, zodat de keuzes worden begrepen en geaccepteerd. Ten slotte is het belangrijk dat het niet blijft bij alleen plannen en een strategie, maar dat we onze plannen met draagvlak implementeren en daadwerkelijk in de praktijk brengen, ofwel **Borgen**.

Alleen als we in staat zijn om met Focus, Verbinding en Borging te werken aan onze strategische thema's, kunnen we onze belofte waarmaken:

**KPO | ONTWIKKELING VOOR JOU!**

Die belofte heeft betrekking op de ontwikkeling van de Kinderen, de Professionals en de Organisatie. KPO!





## 2.1 INLEIDING

De KPO Onderwijsgroep richt zich op vier beleidsterreinen: Passend Onderwijs, Kwaliteitszorg, Opbrengstprocesmonitor en Consultancy. De KPO Onderwijsgroep stroomlijnt tevens verzoeken voor ondersteuning van andere besturen binnen het Samenwerkingsverband PO 3002 Roosendaal. Het gaat dan om expertise-inzet vanuit het SBO, SO en de afdeling voor Hoogbegaafdheid.

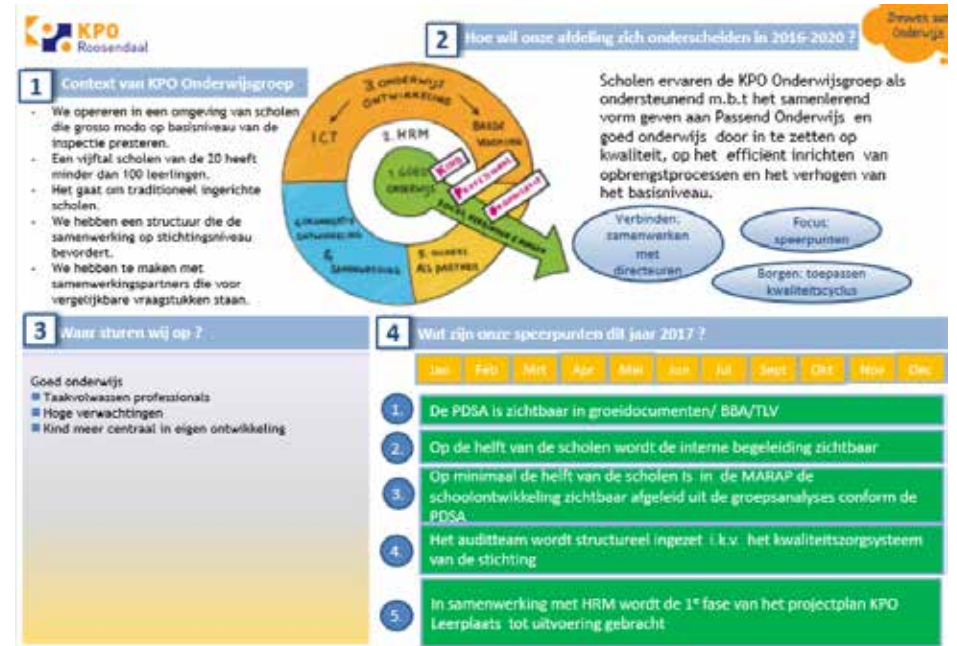
In het jaarplan 2017 zijn de belangrijkste speerpunten voor dat kalenderjaar opgenomen. Deze speerpunten zullen behandeld worden, vertrekkend vanuit de aanvullende doelen, die in het bestuursverslag 2016 zijn opgenomen.

### RESULTATEN 2017

In bijgevoegde poster zijn de speerpunten voor 2017 opgenomen. Deze behandelen we per beleidsterrein. Deze speerpunten zullen ook voor 2018 leidend zijn.

### PASSEND ONDERWIJS: SPEERPUNT 1 EN 2

De KPO Onderwijsgroep behandelt de aanvragen voor bovenbestuurlijke arrangementen en toelaatbaarheidsverklaringen, die vervat zijn in het HGPD-groeidocument. De KPO Onderwijsgroep kijkt met de scholen kritisch mee naar de onderbouwing van de aanvraag, de mate waarin de doelen duidelijk zijn geformuleerd, of de onderwijsbehoeften van de leerling en/of de ondersteuningsbehoeften van de leerkracht helder zijn en of de gevraagde ondersteuning gaat bijdragen aan



het bereiken van de doelen. Op deze wijze worden meerdere deskundigen betrokken bij het bepalen van de best passende leeromgeving voor het kind.

We onderzoeken dus de mate waarin de PDSA-cyclus doorlopen wordt. Dat is niet enkel van belang voor de leerling zelf, maar ook voor de school, omdat de inzet tevens tot doel heeft dat de school in de toekomst beter kan inspelen op soortgelijke problemen. De school werkt op deze wijze aan het versterken van de basisondersteuning.

### In het jaar 2017 zijn de volgende resultaten bereikt

- We constateren dat het de scholen steeds beter af gaat om gestalte te geven aan de PDSA-cyclus. In ruim 70% van de dossiers is de PDSA-cyclus zichtbaar.
- De rol van de intern begeleider binnen Passend Onderwijs begint steeds duidelijker te worden. KPO Roosendaal ziet graag enerzijds een grotere betrokkenheid bij ondersteuning van de leerkrachten en de schoolontwikkeling van de andere expertises binnen de scholen zoals taal- en rekenspecialisten, anderzijds hecht zij aan directe ondersteuning op de klassenvloer. Dat vraagt van de intern begeleider feitelijk de uitbouw van haar coachende rol.
- Het vergroten van de kennis en de vaardigheden ten aanzien van het opstellen en uitvoeren van een OPP is vooral binnen de KPO Leerplaats aan bod gekomen door ter plaatse, met deskundige inbreng, actuele dossiers vorm te geven. Er is volop ingetekend op die workshops.

### Doelen voor 2018:

- Verdere bekwaamheidsontwikkeling in het hanteren van de PDSA-cyclus.
- Uitbouw van de bredere betrokkenheid van specialisten bij schoolontwikkeling, groepsbespreking en groeidocumenten.
- Nieuwe trainingen OPP organiseren met als doel steeds meer leerkrachten daarin vaardiger te maken.

### OPBRENGSTPROCESMONITOR: SPEERPUNT 3

Het opbrengstgericht werken in de vorm van de HGPD<sup>1</sup>-zorgroute, het voeren van groeps gesprekken naar aanleiding van de tussenevaluaties en eindevaluaties en het verwerken daarvan in een onderwijsmanagementrapportage op schoolniveau is op alle scholen als systematiek zichtbaar.

### Voor 2017 waren de volgende doelstellingen gesteld:

- Inzicht verkrijgen in de mate waarin het ERWD<sup>2</sup> en PLD<sup>3</sup> adequaat zijn geïmplementeerd op de scholen, dat wil zeggen de scholen hebben voldoende kennis van het ERWD en PLDW en beschikken over de vaardigheid deze kennis te vertalen naar leerkracht-handelen.
- In de managementrapportage is de PDSA<sup>4</sup>-cyclus zichtbaar.

Gedurende het jaar 2017 werd in de bijeenkomsten met de taal- en rekencoördinatoren duidelijk dat men actief is bij de ontwikkeling van beleid, de analyse van groepsresultaten en het vastleggen daarvan in een samenvattend beeld in de managementrapportage t.b.v. schoolontwikkeling, het in kaart brengen van de onderwijsbehoeften van leerlingen, het ondersteunen en coachen van leerkrachten en tot slot de inzet in de vorm van coördinatie van activiteiten op het desbetreffende vakgebied. Dat inzicht in werkterreinen is een noodzakelijke voorwaarde om tot een adequaat taakprofiel te komen. Dat profiel zal in 2018 verder gestalte krijgen.

De check op de implementatie van én het ERWD én het PLD bleek als doelstelling iets te ambitieus. In 2018 richten we ons vooralsnog op de PLD-check. De inhoudelijke analyse van de opbrengsten liet o.a. zien dat een adequaat en doordacht onderwijsaanbod voor de meerbegaafde leerlingen meer voor het voetlicht gebracht dient te worden. Het gaat dan om 12 tot 15 % van de leerlingpopulatie die mogelijk

meer kan laten zien dan nu uit de resultaten blijkt. Afspraken daarover zijn in de paragraaf hieronder opgenomen.

Er heeft tevens een uitgebreid onderzoek plaatsgevonden naar de mate waarin de marap als ondersteunend ervaren wordt voor schoolontwikkeling en hoe het proces van totstandkoming ervan op de verschillende scholen loopt. De functionaliteit van de onderwijsmarap voor enerzijds de scholen zelf en anderzijds het CvB werd nog onvoldoende doorvoeld. In 2018 zal hier met name op worden ingezoomd. In het verlengde daarvan zal verder gewerkt worden aan het verhogen van de kwaliteit van de onderwijsmanagementrapportages met als doel meer richtinggevende interventies om hogere opbrengsten te bereiken te achterhalen. Dat vraagt ook hier om verdieping op het Study-onderdeel van de PDSA-cyclus. In 2017 zijn daartoe reeds professionaliseringsmomenten georganiseerd met intern begeleiders en directeuren.

### Doelen voor 2018:

- Vaststellen taakprofiel op de verschillende werkterreinen van de reken- en taalcoördinatoren.
- PLD-check op alle scholen uitvoeren.
- Heldere afspraken over de totstandkoming van de Marap en vervolgspraken over de verdieping op de Study van discrepanties tussen beoogde doelen en bereikte doelen.

### Centrum voor Hoogbegaafdheid

Uit onderzoek blijkt dat twee tot drie procent van alle leerlingen in het basisonderwijs een IQ hoger dan 130 heeft en voor het merendeel van deze leerlingen sluit het onderwijsprogramma niet aan bij hun persoonlijke leerbehoefte. Doordat zij onvoldoende worden uitgedaagd, zich onbegrepen voelen, onderpresteren en met tegenzin naar school gaan, bestaat de kans dat leerlingen met een hoog leervermogen leer- en gedragsproblemen ontwikkelen.

KPO Roosendaal biedt een passend aanbod voor deze groep leerlingen. Zo mogelijk worden onderwijsaanpassingen gedaan in het regulier onderwijs, daarnaast bestaat de mogelijkheid voor het dagonderwijs binnen het KPO Centrum voor Hoogbegaafdheid (HBG). Vanuit KPO Centrum voor Hoogbegaafdheid wordt afstemming en samenwerking gezocht tussen alle betrokken scholen.

<sup>1</sup> Handelingsgerichte procesdiagnostiek

<sup>2</sup> Protocol ernstige rekenen wiskunde problemen en dyscalculie

<sup>3</sup> Protocol leesproblemen en dyslexie

<sup>4</sup> Plan-do-study-act

Onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen is aanzienlijk duurder dan het reguliere onderwijs. Voor kinderen bij wie sprake is van co-morbiditeit, worden door het SWV via een standaard arrangementsaanvraag extra middelen ter beschikking gesteld aan het KPO Centrum voor Hoogbegaafdheid. Voor 2017 geldt dat in een groeidocument zichtbaar moet zijn welke specifieke onderwijsondersteuning aangewezen is. Het SWV honoreert de aanvragen met een overeengekomen basisbedrag en eventuele extra's.

KPO Roosendaal realiseert zich dat een structurele aandacht voor meer- en hoogbegaafden noodzakelijk is om enerzijds ook die leerlingen Passend Onderwijs te kunnen bieden, anderzijds om een comorbide ontwikkeling tegen te gaan. Daartoe is in 2017 ingezet op verdieping van de kennis van hoogbegaafdheid binnen de reguliere basisscholen in samenwerking met het SWV alsmede de specialisten hoogbegaafdheid van de verschillende besturen binnen dit SWV. In 2017 is de expertise-uitwisseling binnen het SWV nog in onvoldoende mate van de grond gekomen. KPO Roosendaal heeft daarom gewerkt aan het vormgeven van beleid op dit thema.

#### **Voor 2018 gelden nu als doelen:**

- Verdieping op de kennis van hoogbegaafdheid binnen de reguliere basisscholen door de inzet van de HBG-specialisten.
- Alle scholen hebben afspraken gemaakt over de wijze waarop zij meer- en hoogbegaafdheid het best kunnen signaleren.
- Binnen de KPO Onderwijsgroep wordt een specialistenteam op dit thema geformeerd, waar de scholen een beroep op kunnen doen, zowel bij teamontwikkeling, uitvoering in de groep als bij arrangementsaanvragen.

#### **KWALITEITZORG: SPEERPUNT 4**

KPO Roosendaal beschikt over een sterk kwaliteitsauditteam. In 2016 is besloten het auditteam uit te breiden met alle directeuren. Achtergrond voor die keuze is geweest dat deze vaardigheid de directeuren helpt door een objectieve bril naar de onderwijskwaliteit van de eigen school te kijken. Daarnaast zorgt de inzet van een directeur als auditor op een school van een collega voor een zelfde gesprekskader waarbinnen de professionele uitwisseling adequaat vorm kan krijgen en de collegiale consultatie professioneel kan worden ingebed.

#### **Voor 2017 waren de volgende doelen gesteld, welke ook zijn gerealiseerd:**

- Training tweede tranche voor directeuren realiseren in samenwerking met SKPOEL
- Uitrol auditsystematiek, waarbij directeuren en het huidige auditteam gezamenlijk optrekken.

De KPO Onderwijsgroep heeft met haar auditteam vervolgens een kijkwijzer ontwikkeld aan de hand waarvan de scholen bezocht worden. Binnen deze kijkwijzer zijn, waar aangewezen, de strategische beleidsdoelen verwerkt. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de frequentie van deze op ontwikkeling gerichte onderzoeken.

In de schooljaren 2013/2014 en 2014/2015 zijn alle scholen bezocht vanuit het toenmalige toezichtkader. In de schooljaren 2015/2016 en 2016/begin 2017 zijn de scholen bezocht op de implementatie van een eigen gekozen thema. In 2017/2018 zullen de scholen ge-audit worden aan de hand van de nieuwe kijkwijzer. Afspraak is dat in het schooljaar 2018/2019 vervolgens een audit plaats vindt op dát deelterrein, dat als belangrijkste werkterrein is geselecteerd door de scholen zelf.

KPO Roosendaal heeft in 2016 een actieve pilotrol gespeeld in de werking van het nieuwe toezichtskader van de inspectie. In essentie vraagt het nieuwe toezichtskader of en in hoeverre een bestuur in staat is toezicht te houden op de kwaliteit van het onderwijs op haar scholen. In de terugkoppeling van de onderzoeken, die de inspectie van onderwijs heeft uitgevoerd, werd aangegeven dat KPO Roosendaal een goed zicht heeft op die kwaliteit. Met ingang van 1 augustus 2017 is het nieuwe toezichtskader van kracht geworden.

#### **Doelen voor 2018**

- 80% van de scholen is ge-audit volgens het nieuwe toezichtskader
- De kijkwijzer wordt geëvalueerd en indien noodzakelijk bijgesteld.
- Er zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop nog niet getrainde directeuren meegenomen kunnen worden in het audittoepassingsproces.

#### **KPO LEERPLAATS EN CONSULTANCY: SPEERPUNT 5**

De KPO Onderwijsgroep wordt grotendeels bemenst door medewerkers die met een bepaalde taakomvang aan deze groep zijn verbonden (binnenring). Een enkele keer wordt een beroep gedaan op de expertise van collega's, die volledig aan de scholen verbonden zijn (de buitenring).

Over het algemeen is de binnenring goed in staat gebleken de verzoeken om ondersteuning in te vullen.

Daarnaast is maandelijks een bijeenkomst voor intern begeleiders belegd om hen mee te nemen in de ontwikkelingen Passend Onderwijs, waarbij vooral gewerkt is aan het adequaat benutten van het HGPD-groeidocument, het invullen van OPP's, de analyses van de midden- en eindopbrengsten en de transitie naar interne bege-

leiding. De KPO Onderwijsgroep ondersteunt de scholen op ondersteuningsniveau 2/3, bij schoolontwikkelingsvraagstukken zoals de implementatie van het EDI-model, kindgesprekken of het uitzetten van eigen leerlijnen, maar ook bij de voorbereiding op een arrangementsaanvraag of aanvraag voor een toelaatbaarheids-verklaring. De binnenring neemt tevens deel aan het auditteam.

De KPO onderwijsgroep heeft ervaren dat de inzet van de buitenring ernstig bemoeilijkt wordt door de vervangingsproblematiek. Daarom is gekozen voor versterking van het team op het ondersteunen van de vorming van een sterke interne zorgstructuur op alle scholen, het vormgeven van interne begeleiding als ook op het verbeteren van de opbrengsten.

Uitdrukkelijk is gekozen voor de inzet van deze professionals, omdat zij in de praktijk al hebben laten zien dat zij leerkrachtnabij die veranderingen kunnen bewerkstelligen.

Het team wordt tevens uitgebreid met expertise op meer- en hoogbegaafdheid en anderstaligen.

Uitgangspunten bij de verdere uitbouw van de consultancy-tak is: inspelen op de zone van de naaste ontwikkeling helpt om langzaam maar zeker meer vaardigheden te ontwikkelen. De collega's zijn tevens in staat om letterlijk te laten zien hoe de richtlijnen voor verandering in de praktijk toegepast kunnen worden. Het van en met elkaar leren krijgt zo in optima forma en bewezen effectief gestalte.

### **De KPO Leerplaats**

In 2017 zijn vanuit de KPO Leerplaats diverse workshops georganiseerd, waaronder de scholing op het opstellen van een OnderwijsPerspectiefPlan en de intervisie-bijeenkomsten van de taal- en rekencoördinatoren. Als grote inspirator is op 25 oktober 2017 Mark Lammers, voormalig hockeycoach, verwelkomd. De kracht van de samenwerking in een team werd met verve voor het voetlicht gebracht. De bijeenkomst was een groot succes en heeft de deelnemers veel plezier, energie en vertrouwen in groei gebracht!

De KPO Leerplaats is ondertussen een begrip geworden en we kunnen dus vaststellen dat het doel om tot uitbouw te komen behaald is.

### **Doelen voor 2018**

- Verdere uitbouw van de KPO Leerplaats
- Organiseren van een nieuwe inspiratie-ontmoeting, nu rondom ouderbetrokkenheid.

## **2.2 ONTWIKKELING STRATEGISCHE PROGRAMMA'S**

Voor de verdere ontwikkeling van KPO Roosendaal is de inzet van ieders kwaliteiten en een nauwe samenwerking met onze klanten van essentieel belang. Alle betrokkenen, intern en extern, ontmoeten elkaar daar waar gezamenlijk optrekken van wezenlijk belang is voor de toekomst van de leerlingen en de competentie-ontwikkeling van aankomende en huidige leerkrachten.

Centraal daarbij staan de strategische uitgangspunten: focus, verbinden en borgen. Onze belangrijkste gesprekspartners in dezen zijn de gemeente Roosendaal en Avans, als opleidingsinstituut.

### **Lokaal Educatieve Agenda (LEA)**

Sinds 2016 is de nieuwe Lokaal Educatieve Agenda van kracht. Het betreft hier een breed terrein van thema's waar de gemeente en het onderwijs elkaar raken en gezamenlijke verantwoordelijkheid in nemen. In het kader van dit verslag is de bespreking van met name de mate waarin gezamenlijk gewerkt wordt aan het voorkomen en bestrijden van onderwijsachterstanden van belang.

In 2017 is de Stichting Peuterspeelzalen Roosendaal (SPR) overgenomen door Kober Kinderopvang. In 2018 zal met Kober verder overleg gevoerd worden over de indertijd met SPR gemaakte afspraken over de versterking van de doorgaande lijn van de voorschoolse periode naar de start op de basisscholen (VVE) en zal de samenwerking tussen KPO Roosendaal en Kober op dit vlak worden geïntensiveerd.

Daarnaast is ook in 2017 gewerkt met schakelklassen. Op KPO basisschool De Appel en De Vlindertuin wordt in schakelklassen onderwijs gegeven aan deze specifieke groep kinderen. De leeropbrengsten van de schakelklassen worden periodiek gemonitord door de gemeente. De effecten op de taalontwikkeling van de schakelklasleerlingen, zowel op groeps- als op individueel niveau, zijn in 2017 voldoende tot ruim voldoende.

Ook heeft de gemeente het in 2017 mogelijk gemaakt om aan elk bestuur binnen de gemeente een coördinator Anderstaligen aan te stellen. Voorheen was er sprake van een bovenbestuurlijke inzet, deze bereikte echter in onvoldoende mate de KPO-scholen. De huidige constructie is laagdrempelig en we zien dan ook dat er volop gebruikt gemaakt wordt van de expertise, zowel in de vorm van directe consultatie van leerkrachten, het aanreiken van mogelijkheden voor extra ondersteuning (Na-NIP en LOWAN-gelden) als het inzetten van NT-2 expertise.

## Doelen 2018

- Uitrol afspraken implementatie doorgaande lijn VVE
- Continuering van de schakelklassen
- Continuering van de inzet Coördinatie Anderstaligen

## Opleiden in de school (OidS)

De opleidingsschool anno 2017-2018 bestaat uit het samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool Pabo Breda samen met de schoolbesturen Stichting Katholiek Primair Onderwijs Roosendaal, INOS Stichting Katholiek Onderwijs Breda, de Lowys Porquinstichting, Stichting voor Katholiek en Protestants Christelijk Onderwijs Bergen op Zoom en omgeving én sinds 2017 de Borgesiusstichting, Stichting voor Katholiek Primair Onderwijs te Oudenbosch en omgeving.

In de driehoek student - opleidingsdocent - leerkracht wordt meer en meer van en met elkaar geleerd op de werkplek. Opleiden in de School richt zich dan ook niet meer alleen op de ontwikkeling van studenten, maar heeft invloed op de professionalisering van alle direct betrokkenen. Specifieke aandacht voor de beginnende leraar ligt op dit moment bij de stagecoaches én directeuren. Hiervoor is een inductieprogramma ontwikkeld, wat momenteel toegepast wordt.

De bovenschoolse coaches begeleiden naast stagiairs en de 15 LIO-ers ook zittende en startende personeelsleden (collega's). "Leren op de werkplek" geldt hierbij voor student, starter en senior.

In het schooljaar 2016-2017 zijn op de KPO scholen 76 van de 192 studenten geplaatst en is het oorspronkelijk beoogde aantal KPO studenten van 145 destijds in 2009, als gevolg van de krimp in het onderwijs, voor 2017-2018 aangepast naar 90 studenten. Op bestuursniveau zijn in samenwerking met de partners Avans, Lowys-Porquin, Inos en Borgesius het gezamenlijk opleidingsplan, personeelsbeleidsplan en kwaliteitsbeleidsplan gerealiseerd en geïmplementeerd. In de loop van 2017 zijn tevens het personeelsbeleidsplan en het keurmerktraject, als ook de regeling Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen VSL(S)W verder aangescherpt. Voor 2017 geldt nog steeds dat de NVAO wederom een positief advies heeft gegeven over de opleidingsschool. De minister heeft dit advies destijds overgenomen en de opleidingsschool heeft eind november 2015 tot 2019-2020 een beschikking gekregen waarin de verlenging van de bekostiging is toegezegd. Komende jaren gaan de sectorraden met de minister in gesprek over de verdere ontwikkeling van de opleidingsscholen op middellange en lange termijn. De projectleider heeft de opdracht het project op dusdanige wijze te organiseren dat de projectkosten de door het

ministerie toegekende projectsubsidie niet overstijgen. In 2017 zijn de projectkosten niet boven de baten uitgekomen.

Op 17 december 2013 is de OidS aanvullende subsidie regeling "versterking samenwerking lerarenopleidingen en scholen 2013-2016" toegekend, om verdieping aan te brengen in de Oids plannen voor de komende "3 jaar". In dit kader is een inductieprogramma ontwikkeld voor de begeleiding van startende leerkrachten en is een vervolg toetredings-/keurmerktraject ontwikkeld voor scholen die ook willen toetreden tot de keurmerk Opleidingsschool. Daarnaast zijn themaprofielen opgesteld op de aandachtsgebieden pesten, omgaan met verschillen, opbrengst gericht werken en ouderbetrokkenheid. Het activiteitenverslag over de voortgang, ingediend over 2015, werd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als voldoende beoordeeld. Deze aanvullende subsidie regeling is in eerste instantie verlengd tot en met december 2017, daarna werd deze aanvullende subsidie per 1 januari 2018 beëindigd. De projectleiders van het samenwerkingsverband hebben hiertoe een evaluevaluatie en subsidieafrekening VSL(S)W 2013-2017 opgesteld en ingediend bij de Dienst Uitvoering Onderwijs. In afwachting van een evaluatie reactie van DUO is met de deelnemende besturen een vervolgplan VSLW opgesteld, voor besteding van de ultimo 2017 nog niet bestede middelen.

## 2.3 ONDERWIJSRESULTATEN

In deze paragraaf van het bestuursverslag wordt ingegaan op de onderwijsopbrengsten die in de voorbije jaren zijn behaald. We willen hiermee onder andere verantwoording afleggen over belangrijke aspecten van de kwaliteit van het onderwijs. Het inspectieoordeel "zwak" of "zeer zwak" is een bekend risico als het gaat om de onderwijskwaliteit. Ondanks het gegeven dat de onderwijskwaliteit hoog op de prioriteitenlijst van het strategisch beleidsplan staat, leidt dit nog niet automatisch tot een positief oordeel. Het is daarom ook een operationeel aspect dat het bestuur bezig houdt. Het is van groot belang dat de organisatie alert is op risicosignalen.

Van het bestuur wordt verwacht dat het structureel zicht heeft op de leeropbrengsten van zijn scholen.

Het beheersen en voorkomen van risico's ten aanzien van de onderwijskwaliteit begint al bij het periodiek volgen van de leeropbrengsten. Scholen hebben de opdracht gekregen middels de Marap hun opbrengsten te analyseren. Daarnaast zijn er tevens op ontwikkeling gerichte audits uitgevoerd waarin expliciet werd ingegaan op de interne organisatie van de school, het didactisch handelen van de leerkrachten en het onderwijskundig leiderschap.

## Eindresultaten

In de volgende paragraaf zetten we de cito-eindscores in historisch perspectief en laten zo zien welke scholen onder, op of boven de inspectienorm presteren. Bij de beoordeling van de CITO- eindtoetsgegevens maakt de inspectie gebruik van de ongecorrigeerde schoolscore.

Elke leerling krijgt een standaardscore tussen 501 en 550. Een rode score geeft aan dat de school onder de ondergrens van de inspectie scoort, zoals de inspectie deze heeft vastgesteld voor scholen met een vergelijkbare populatie.

In onderstaande tabel worden de eindresultaten 2017 weergegeven.

In onderstaand overzicht zijn enkel de standaardcores van de scholen opgenomen. Daarbij is de normering toegepast, zoals de inspectie deze volgens het nieuwe toezichtskader<sup>6</sup> hanteert.

BRIN	School	2014	2015	2016 <sup>7</sup>	2017
03UM	Berkenveld	535,4	535,0	538,5	536,9
06WJ	Heilig Hart	534,1	536,0	534,8	536,6
08PB	De Stappen	539,6	535,7	534,3	536,6
16ZJ	Fatima	534,8	535,1	533,3	527,9
16ZZ	Joseph	530,6	527,9	536,8	534,5
17AM	Cortendijck	524,4	535,3	533,8	528,3
17BH	Blokwei	539,4	535,9	526,9	536,5
17BY	Talent	534,2	534,4	530,7	533,9
17CI	Vondel	529,3	530,3	534,0	535,8
17CT	Watermolen	533,9	538,6	533,0	531,7
17DW	Jeroen Bosch	536,8	535,6	537,9	535,6
17EF	Vlindertuin	531,6	534	535,6	531,1
17EP	Linde	534,2	536,9	533,6	535,9
17EZ	Saffier	533,6	531,0	535,0	533,0
17FJ	Klaverweide	541	537,2	537,3	537,9
17FR	Appel	532,1	533,5	522,2	531,4
210X	Heiberg	534,6	534,1	537,6	538,3
23CM	Lavor	537,8	539,1	536,4	539,7

	beoordeling
> bovengrens	goed
< ondergrens	voldoende
< ondergrens	onvoldoende

<sup>6</sup> Zie: notitie 'Analyse en waardering van opbrengsten primair onderwijs', inspectie van het onderwijs (januari 2017).

<sup>7</sup> Leerlingen waarvoor ontheffing is aangevraagd zijn niet meegenomen in de berekening van de standaardcore van de school.

Er worden op 14 scholen tegen 10 in 2016 tenminste voldoende eindresultaten geboekt. Daar staat tegenover dat er minder scholen boven de bovengrens scoren. Wel zien we vooruitgang waar het gaat om het aantal scholen dat onvoldoende scoort: 3 tegen 4 in 2016. Er verkeren geen scholen in de gevarenzone.

### Voor 2017 waren de volgende doelen gesteld:

- Een tenminste voldoende resultaat voor KPO BS De Stappen en KPO BS De Linde. Dit doel is behaald.
- Een toename van 20% minimaal gemiddeld en minimaal goed presterende scholen. Dit doel is deels gehaald; er presteren nu meer scholen tenminste voldoende.

### Doelen voor 2018:

- Alle scholen scoren tenminste voldoende.
- 30% van de KPO-scholen presteert boven het landelijk gemiddelde.

### Leerlingenaantal

In 2017 bezochten 4.080 leerlingen een KPO school, waarvan 3.654 een reguliere school en 426 een school voor Speciaal (Basis) Onderwijs. Evenals de voorgaande jaren betekent dit een daling in het leerlingenaantal. Ten aanzien van 2016 is het aantal leerlingen afgenomen met 93.

De afname van het aantal leerlingen is grotendeels te verklaren als gevolg van krimpde bevolkingsaantallen en vergrijzing. Deze terugloop vraagt de nodige aandacht en vraagt van het bestuur passende maatregelen in formatieve (personeel) en materiële (financiële en huisvesting) zin. Ten einde thuisnabij onderwijs te blijven

bieden aan alle leerlingen, spant KPO Roosendaal zich in voor het behoud van kleine scholen in de dorpskernen.

Ten behoeve van het onderwijsveld is door de Gemeente Roosendaal op gemeentelijk niveau een prognose opgesteld van de verwachte leerlingen aantallen voor de periode 2014-2034 (Pronexus september 2014). Verwacht tot 2034 is een terugloop van 810 leerlingen over 20 jaar. Een daling die minder hard inzet dan de voorbije 10 jaar met zo'n 1200 leerlingen (regulier basisonderwijs).

Het meerjarig voorspellen van de ontwikkeling van het leerlingenaantallen is niet eenvoudig. Tot op heden wijken de werkelijke aantallen vaak in belangrijke mate af van de gemeentelijke prognoses. Duidelijk is wel dat de ontwikkeling van het leerlingenaantal een meerjarig dalende lijn vertonen. De regio ondergaat immers de gevolgen van vergrijzing en arbeidsmigratie. Een terugloop in leerlingenaantallen betekent dat de stichting minder baten (gaat) ontvangen en continu de formatie- en andere uitgaven moet aanpassen aan haar financiële mogelijkheden. Voor de consequenties hiervan verwijzen we naar de Continuïteitsparagraaf in dit bestuursverslag.

## 2.4 TOELATINGSBELEID

Wanneer ouders c.q. verzorgers hun kind aanmelden voor het ontvangen van onderwijs bij één van de bij KPO Roosendaal aangesloten basisscholen, wordt uitvoerig informatie aan hen verstrekt. Dit gebeurt onder meer door overhandiging of toezending van de schoolgids. Bij aanmelding van een leerling wordt tevens aan de ouders/verzorgers toestemming gevraagd om informatie in te winnen bij bijv. een eerder bezochte school of peuterspeelzaal.

Alle kinderen die door hun ouders/verzorgers worden aangemeld zijn welkom op voorwaarde dat de ouders de denominatie van de school onderschrijven. Tevens dienen de ouders een van overheidswege verstrekt bewijs ter identificatie te overleggen.

Indien ouders te kennen geven serieus geïnteresseerd te zijn in opvang van hun kind op de betreffende school, acht KPO Roosendaal zich zorgplichtig en zal de school zorg dragen voor een goede afweging met betrekking tot wat de leerling enerzijds nodig heeft en wat de school anderzijds kan bieden.

Indien er twijfels zijn over de mate waarin de school de leerling passend onderwijs kan bieden, brengt de school de onderwijsbehoeften van de leerling in kaart om vervolgens samen met de ouders te bepalen of opvang al dan niet met een boven-

bestuurlijk arrangement verantwoord is. Indien geconcludeerd wordt dat dat niet het geval is, dan zal de school samen met de ouders op zoek gaan naar een andere, beter passende onderwijssetting.

## 2.5 AFHANDELING VAN KLACHTEN

In het verslagjaar 2017 is door het College van Bestuur 1 klacht behandeld van ouders tegen de school die door hun kind werd (wordt) bezocht. De klacht is conform de klachten-procedure afgehandeld en heeft niet geleid tot het indienen van een externe klacht.



3

## Human Resource Management



### 3.1 INLEIDING

In dit deel van het bestuursverslag zal een toelichting gegeven worden op het HRM beleid en HRM beleidsuitvoering in 2017. Als afgeleide van het strategisch beleidsplan heeft de afdeling een HRM jaarplan gemaakt (zie 3.3). Daarin is de focus gelegd op onder andere het eigen risicodragerschap ZW, nieuw mobiliteitsbeleid, de herijking van diverse regelingen zoals lief en leed en het ontwikkelen van directiefuncties, mede in relatie tot beloningsbeleid.

In deze toelichting zullen we eerst een aantal algemene HRM zaken beschrijven, daarna komen de speerpunten die in het jaarplan zijn genoemd aan bod.

### 3.2 ALGEMEEN

Om een beeld te krijgen van het personeelsbestand en de ontwikkeling daarin, zijn onderstaande gegevens van belang.

Op 31 december 2017 waren 492 medewerkers in (kort) tijdelijke of vaste dienst van KPO Roosendaal; in totaal 350 FTE. Dit is een daling van 8 FTE ten opzichte van 2016. We zagen 41 personen uitstromen, waarvan 18 die ontslag namen op eigen verzoek, 9 met pensioen gingen, 4 personen waarbij een beëindiging met wederzijds goedvinden is overeengekomen, 6 personen langer dan 2 jaar ziek waren en/of een WIA kregen toegekend. Van deze 6 personen zijn er 3 herplaatst in een andere

functie bij KPO Roosendaal. De overige uitstroom was wegens het einde van een vervanging. Natuurlijk is er ook sprake geweest van instroom: we hebben 21 nieuwe collega's mogen verwelkomen.

In het onderwijs is het aantal parttimers gebruikelijk hoog, zo ook bij onze stichting. We zien een toename in het aantal medewerkers dat parttime werkt. 76% heeft nu een parttime aanstelling, dit is een stijging van 9 % ten opzichte van 2016. De grote vertegenwoordiging van het percentage vrouwen (89%) is conform het beeld dat we landelijk zien.

We zien dat 44% van onze medewerkers 50 jaar of ouder is, waarbij 14% de komende 7 jaar recht krijgt op AOW. Dit betekent dat er, indien de stabilisatie van het leerlingaantal doorzet, vacatureruimte gaat ontstaan. Met het voorspelde lerarentekort, is het de vraag en uitdaging om hier op verantwoorde wijze op te anticiperen. Dit doen wij bijvoorbeeld door het boventallig aanstellen van vervangers (over het algemeen jongere leerkrachten en onderwijsassistenten/leerkrachtondersteuners) die kunnen doorstromen naar vaste formatieplekken op de scholen. Daarnaast zijn wij in overleg met Hogeschool Avans om de zij-instroomopleiding nieuw leven in te blazen.

De verdeling tussen onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel (OOP) is respectievelijk 75% ten opzichte van 25%. In vergelijking met 2016 is het percentage onderwijzend personeel toegenomen ten opzichte van OOP.

#### Personeelssterkte per arbeidsrelatie

Type aanstelling		Totaal	Fulltime	Parttime
Vast	Aantal Personen	440	105	335
	Bezetting (wtf)	322	105	217
Tijdelijk	Aantal Personen	52	11	41
	Bezetting (wtf)	28	10	18

#### Personeelssterkte per deeltijdcategorie

	Totaal	Deeltijd (WTF) cohort					
		0 - 0.2	0.2 - 0.4	0.4 - 0.6	0.6 - 0.8	0.8 - 1.0	→= 1.0
Aantal Personen	480	6	15	79	173	92	115
Bezetting (wtf)	350,34	0,36	4,05	38,17	113,20	79,56	115,00



### Personeelssterkte per functiegroep

Functiegroep		Totaal	Fulltime	Parttime
OP	Aantal Personen	345	92	253
	Bezetting (wtf)	259		
OOP	Aantal Personen	93	12	81
	Bezetting (wtf)	62		
OOP Administratie	Aantal Personen	10	0	10
	Bezetting (wtf)	6		
DIR	Aantal Personen	17	11	6
	Bezetting (wtf)	16		
OOP Schoonmaak	Aantal Personen	15	0	15
	Bezetting (wtf)	7		

### Personeelssterkte per geslacht

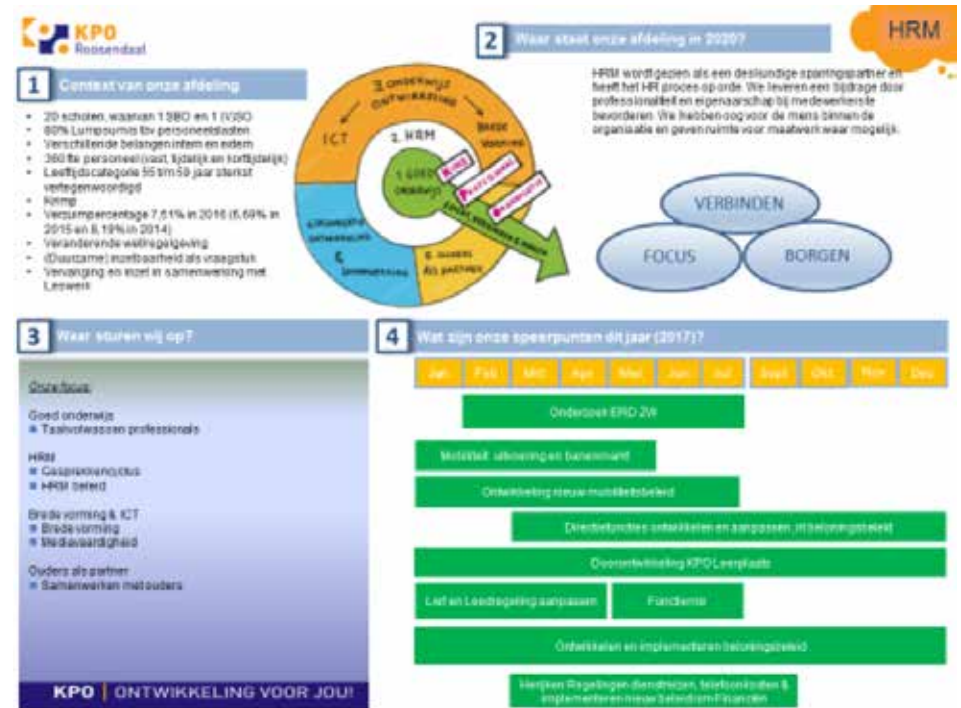
Functiegroep		Totaal	Fulltime	Parttime
Vrouw	Aantal Personen	427	72	355
	Bezetting (wtf)	302		
Man	Aantal Personen	53	43	10
	Bezetting (wtf)	48		

### Personeelssterkte per leeftijdscategorie

	Totaal	Leeftijd cohort				
		20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44
Aantal Personen	480	12	35	43	80	60
Bezetting (wtf)	350,34	9,25	30,48	32,46	55,47	41,93
		<b>45 - 49</b>	<b>50 - 54</b>	<b>55 - 59</b>	<b>60 - 64</b>	<b>65 +</b>
		38	62	81	64	5
		24,82	44,37	59,10	50,26	2,20

### 3.3 HRM JAARPLAN

Voor 2017 heeft de afdeling HRM een jaarplan gemaakt. Helaas is er begin 2017 een onderbezetting ontstaan op de afdeling waardoor sommige zaken later werden opgestart. Onderstaand geven wij aan de hand van de onderwerpen van het jaarplan een toelichting.



### Mobiliteit/banenmarkt

Net als voorgaande jaren hebben afzonderlijke scholen in 2017 als gevolg van een voorzien dalend leerlingenaantal formatie ingeleverd. Dit heeft geresulteerd in herschikking van de formatie op basis van onvrijwillige overplaatsing naar een andere school dan wel de eigen vervangingspool. Daarnaast hebben 14 medewerkers zich opgegeven voor vrijwillige mobiliteit. Door middel van de banenmarkt, en het proces wat daarna op gang komt omdat er matches zijn gemaakt, hebben 12 medewerkers een andere werkplek of inzet gekregen.

Mobiliteit wordt ook vormgegeven door inzet bij andere werkgevers. KPO Roosendaal is aangesloten bij ACE, een netwerk in de regio waarbij organisaties binnen de gelederen actief werk willen maken van mobiliteit in verschillende vormen (vast, tijdelijk, oriënterend).

In 2017 heeft KPO Roosendaal hier vier keer gebruik van gemaakt door een medewerker die langdurig ziek was, te bemiddelen naar een werkervaringsplek bij een andere werkgever. Zelf hebben wij twee keer een werknemer van een andere werkgever kunnen helpen bij oriëntatie. Tijdens de week van de mobiliteit, hebben 3 medewerkers een dag kunnen meelopen bij een andere werkgever.

### **Ontwikkeling nieuw mobiliteitsbeleid**

Op dit moment heeft KPO Roosendaal een beleid (meer een procedurebeschrijving) voor mobiliteit die zich met name richt op de verplichte mobiliteit. Het streven was in 2017 dit beleid te herschrijven en in te voeren. Door onderbezetting is in 2017 de start gemaakt met het beschrijven van nieuw, vereenvoudigd beleid. Het ligt in de planning dit te implementeren voor schooljaar 2018/2019.

### **Directiefuncties ontwikkelen mede in relatie tot beloningsbeleid**

De cao heeft voorgeschreven dat de beloning van directiefuncties niet langer alleen afhankelijk is van het aantal leerlingen. De mate waarin beleidsuitvoerend, beleidsvoorbereidend of beleid makende activiteiten worden verricht, zijn bepalend voor de inschaling. Dit is aanleiding geweest om alle directeuren minimaal in DB te belonen. Daarnaast hebben we in 2017 een verkenning uitgevoerd welke mogelijkheden er zijn voor flexibel belonen van directeuren. Samen met de directeuren zullen we in 2018 een verdere uitwerking geven aan deze flexibele beloning en proberen we ook een doorvertaling te maken richting de functiecategorie OP en OOP.

### **Herijken diverse regelingen zoals Lief en leed regeling, onkostenvergoedingen etc**

Getracht is in 2017 de diverse regelingen die ook effect hebben op de werkkostenregeling te inventariseren en herijken. Er is vooral gekeken naar het eenvoudiger en eigentijds maken van de regelingen. De aanzetten die daartoe zijn gedaan, zijn deels al uitgewerkt of worden in 2018 verder uitgewerkt. Het doel is de herijkte regelingen per 1 januari 2018 of 1 augustus 2018 (bijvoorbeeld de Lief en leedregeling) te implementeren nadat dit is voorgelegd aan de GMR.

### **Verlaging verzuim en verbeteren verzuimbegeleiding**

Zoals elk jaar, streven we naar een verlaging van het verzuimpercentage. In 2017 is het verzuim verder gestegen ten opzichte van 2016 en 2015: van 6,69 % naar 7,55% naar 8,56% in 2017.

In de leeftijdsklassen 35-44 en 55-64 zien we hogere verzuimpercentages dan andere leeftijdsklassen. Door interventies uit te voeren, is het "grijs" verzuim (medische klachten naar aanleiding van het minder goed functioneren) sneller opgepakt en zijn hier oplossingen voor gekomen om verzuim te voorkomen of te verkorten. Helaas waren er in 2017 relatief veel medewerkers met (langdurige) medische klachten zoals ernstige rugklachten, kanker en psychische stoornissen. Dit maakt dat de gemiddelde verzuimduur is toegenomen van 16,07 naar 30,21 dagen. De meldingsfrequentie is wel afgenomen: 1,32 naar 1,09. Samen met de schooldirecteuren zijn we actief geweest in het initiëren van frequent verzuimgesprekken. Deze gesprekken zijn effectief gebleken doordat medewerkers zich bewust werden van hun verzuimgedrag en minder gingen verzuimen.

We hebben ook het vermoeden dat door de invoering van de WWZ en het moeilijker kunnen vinden van invallers, medewerkers zich minder snel ziek melden omdat ze bang zijn dat er geen vervanger is te regelen.



		Aantal mw.		VP		VP t/m 1		VP 1 - 2		GZD		MF	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Geslacht	Man	88	65	10,42	10,68	7,80	5,82	2,31	3,03	21,76	28,16	1,38	1,50
	Vrouw	682	555	7,06	8,22	5,79	6,35	1,17	1,71	15,29	30,57	1,31	1,04
Leeftijd Klasse	0 - 25	87	47	1,56	0,94	1,56	0,94	0,00	0,00	3,31	1,92	1,90	1,06
	25 - 34	186	106	4,34	3,37	3,74	3,28	0,45	0,17	4,43	6,73	1,87	1,38
	35 - 44	173	170	8,78	8,70	7,44	5,55	1,63	2,94	11,83	46,58	1,27	1,02
	45 - 54	138	123	5,90	7,00	4,68	5,36	0,86	1,10	12,76	22,38	1,18	0,91
	55 - 64	181	166	10,06	12,74	7,68	9,41	2,04	2,59	36,81	37,02	1,08	1,13
	64 +	5	8	0,43	7,75	0,43	7,75	0,00	0,00	1,33	12,50	1,28	1,01
Functie cat.	DIR	22	19	3,98	4,47	3,98	4,47	0,00	0,00	14,87	19,55	0,78	0,61
	MT	1	2	0,27	4,11	0,27	4,11	0,00	0,00	1,00	8,00	1,00	1,60
	OBP	6	3	1,26	13,21	1,26	13,21	0,00	0,00	2,50	22,00	1,43	1,67
	OOP	167	153	8,36	8,78	7,19	6,55	0,85	1,96	18,60	24,94	1,26	1,08
	OP	574	443	7,64	8,74	5,98	6,27	1,57	2,02	15,54	32,35	1,36	1,11
<b>Totaal</b>		<b>770</b>	<b>620</b>	<b>7,55</b>	<b>8,56</b>	<b>6,08</b>	<b>6,28</b>	<b>1,34</b>	<b>1,89</b>	<b>16,07</b>	<b>30,21</b>	<b>1,32</b>	<b>1,09</b>

### Functiemix

In oktober 2017 is de zesde tranche LB en LC functionarissen in het regulier basisonderwijs en LC functionarissen in het speciaal (basis)onderwijs benoemd. Om te komen tot deze benoemingen is vooral gekeken naar kwaliteit en zijn hiertoe strikte voorwaarden gehanteerd bij het benoemen van deze functionarissen. Er waren 3 vacatures waarvoor 3 kandidaten waren. Deze zijn allen benoemd: twee in een LB functie en één leerkracht in LC voor het basisonderwijs. KPO Roosendaal heeft ten opzichte van het landelijk gemiddelde (26% in een andere functie dan LA), een hogere vertegenwoordiging van leerkrachten in schaal LB en LC, namelijk: 36%. De landelijke doelstelling van 40% is daarmee net niet behaald.

### Verdeling functiedifferentiatie in het basisonderwijs:

Schaal	Dienstverbanden	WTF	% WTF
LA	179	133	64
LB	92	69	33
LC	6	5	3
<b>Totaal</b>	<b>277</b>	<b>207</b>	<b>100</b>

### 3.4 BELEID AANGAANDE BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

De beide leden van het College van Bestuur hebben een arbeidsovereenkomst conform de CAO PO Bestuurders. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een jaarlijkse vergoeding conform VTOI richtlijnen. De verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het reglement op het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

### 3.5 BELEID INZAKE BEHEERSING AANVRAGEN UITKERINGEN NA ONTSLAG

Het beleid van het bestuur is erop gericht dat wordt voorkomen dat personeelsleden worden ontslagen. Indien daarvan wel sprake is, zal het bestuur het betreffende personeelslid op een adequate en financieel verantwoorde manier ondersteunen in het vinden van een andere betrekking. Hierbij kan ook worden gedacht aan het aanbieden van een loopbaanbegeleidingstraject waarbij een nieuwe werkring buiten het onderwijs wordt gevonden. In 2017 was er geen sprake van gedwongen ontslag.

### 3.6 PLANNING 2018

Wat gaan we in 2018, naast de 'going concernzaken' doen?

In 2018 blijft HRM middels schoolbezoeken zichtbaarder de coachende, begeleidende en sparrende rol op zich nemen. Op basis van een aantal specifieke afspraken (bijvoorbeeld vanuit managementrapportages of casuïstiek) zal HRM monitoren en, daar waar nodig, faciliteren om te komen tot realisatie van die afspraken. Op die manier hopen we een kritische maar ook ondersteunende partner te kunnen zijn voor leidinggevenden.

We gaan verder met zaken die we in 2017 hebben opgestart: het beloningsbeleid, vereenvoudigd beleid voor verplichte overplaatsing (mobiliteit) en de herziene Lief en Leed notitie zal van kracht worden per 1 augustus 2018.

De KPO Leerplaats gaat verder vorm krijgen: naast inhoudelijke (vak) onderwerpen, gaan we onderzoeken of er ook behoefte is aan scholing/workshops op het gebied van persoonlijke ontwikkeling (bijvoorbeeld vitaliteit).

Verzuimreductie blijft een speerpunt: door de steeds nauwere samenwerking tussen de directies, arbodienst, afdeling HRM en de betreffende medewerkers, willen we verzuim zoveel mogelijk voorkomen of verkorten. Het tijdig signaleren en het in gesprek gaan met alle partijen willen we blijven voortzetten.



**KPO Roosendaal**

**2 Waar staat onze afdeling in 2020?**

De afdeling Financiën & Control heeft een continu goed zicht op de voortgang van de strategische doelstellingen, de ontwikkeling van de financiële positie van de scholen en de stichting en monitort de efficiënte en effectieve inrichting van de financieel-administratieve processen.

**1 Wat is de context van onze afdeling?**

- Basisadministratie F en P is uitbesteed aan een administratiekantoor
- Evenwicht baten-lasten is een blijvende uitdaging.
- 80% van de stichtingsbegroting bestaat uit personele lasten
- Schooldirecties beschikken over basiskennis financieel/administratie
- Administratieve ondersteuning vindt zowel centraal als decentraal niveau plaats

**3 Waar sturen wij op?**

**Organisatieontwikkeling & Samenwerking**

- Efficiënt en effectief ingerichte processen
- Implementeren en door-ontwikkelen concept organisatorische eenheden

**Organisatie & control**

- Monitoring strategische doelstellingen & optimalisatie Planning & Control cyclus
- Interne beheersing financieel-administratieve processen op niveau

**4 Wat zijn onze speerpunten dit jaar (2017)?**

Jan	Feb	Mrt	Apr	Mai	Juni	Juli	Sept	Oktr	Nov	Dec
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										

Inrichting monitoring SBP/kaderbrief  
 Optimalisatie / inrichting financiële verzuimpositie ERD.VF  
 Analyse + optimalisatie proces formatiebeheersing  
 Process-waarde  
 Heroverweging inschikking + aanbeveling IANPSA

#### 4.1 INLEIDING FINANCIËN & CONTROL

Het financieel beleid van KPO Roosendaal is erop gericht om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs op de lange termijn te waarborgen. Vermogensopbrengsten (voortkomende uit de langdurige aanwezigheid van vermogen en voorzieningen) worden volledig ingezet ten behoeve van de scholen en/of de dekking van schooloverstijgende kosten en gemeenschappelijke ambities. Financiële solidariteit tussen de scholen speelt een rol bij de instandhouding van de kleine scholen.

Vanuit het Strategisch Beleidsplan 2015-2019 zijn voor de afdeling Financiën & Control de volgende speerpunten geformuleerd voor het jaar 2017, welke zijn weergegeven in onderstaande Jaarplanposter.

Hieronder is per speerpunt aangegeven in hoeverre de gestelde doelstellingen zijn bereikt.

#### 1. Inrichting monitoring Strategisch Beleidsplan en kaderbrief

In het Strategisch Beleidsplan 2015-2019 zijn de strategische doelstellingen voor de komende jaren geformuleerd. In de kaderbrief zijn deze strategische doelstellingen concreet vertaald in KPI's en een jaarplanning.

Inrichting van een monitoringsproces is van belang om periodiek zicht te houden op de voortgang van de strategische doelstellingen. Dit monitoringsproces zal in fasen worden opgezet, waarbij de eerste fase bestaat uit de monitoring van de top 5 KPI's. In het laatste kwartaal van 2017 heeft de selectie van de top 5 KPI's en de eerste verkenning van deze KPI's plaatsgevonden. In 2018 zal dit verder uitgewerkt worden.

#### 2. Optimalisatie en inrichting eigen risicodragerschap Vervangingsfonds

Per 1 januari 2017 is KPO Roosendaal eigenrisicodragers voor ziektevervangingen. De administratieve verwerking van alle kosten en opbrengsten die gepaard gaan met de afwezigheid van personeel is complex. In 2017 zijn alle verschillende vormen van afwezigheid en vervanging alsmede de hiermee gepaard gaande financiële stromen in kaart gebracht.

Verlaging van ziekteverzuim is een van de strategische doelstellingen uit het Strategisch Beleidsplan. In de begroting 2018 is per school een budget voor vervangingskosten bepaald om deze doelstelling met een financiële prikkel te ondersteunen. Verdere optimalisatie van de financieel-administratieve processen rondom afwezigheid en vervanging zal plaatsvinden in 2018.

### **3. Analyse en optimalisatie proces formatiebeheersing**

Gedurende het jaar 2017 is veel aandacht uitgegaan naar de administratieve verwerking van het eigen risicodragerschap Vervangingen. Eerste globale analyse van het proces rondom formatiebeheersing heeft plaatsgevonden, maar dit zal in 2018 verder vervolgd krijgen om stappen te kunnen ondernemen ter verbetering van dit proces.

### **4. Procesaudits**

Gedurende het jaar 2017 is er een audit uitgevoerd op het proces rondom de inschrijving van de leerlingen, waarbij gecontroleerd is op de juiste en tijdige verwerking in de leerling-administratie alsmede de juiste en rechtmatige toekenning van het leerlinggewicht. Hierbij zijn geen bijzonderheden geconstateerd.

### **5. Heroverweging in-/outsourcing en aanbesteding FA/PSA**

In 2017 is ervoor gekozen om het contract met Dyade te continueren. Verdere oriëntatie op het gebied van in-/outsourcing van financiële- en personeels-/salarisadministratie zal in 2018 plaatsvinden.

## **PLANNING 2018**

Voor het jaar 2018 zijn naast de 'going concern' activiteiten de volgende zaken op de agenda.

### **1. Inrichting monitoring Strategisch Beleidsplan en kaderbrief**

In het eerste halfjaar van 2018 zullen de KPI's verder worden gedefinieerd inclusief het formuleren van hiervoor benodigde gegevens en zal een eerste opzet voor de top 5 KPI rapportage worden gemaakt.

### **2. Optimalisatie en inrichting eigen risicodragerschap Vervangingsfonds**

In 2018 zullen de (financieel-)administratieve processen rondom de inzet van de Vervangingspool en de baten en lasten verband houdende met afwezigheid en vervanging verder in kaart worden gebracht en geanalyseerd. Doelstelling is om te komen tot een efficiënte inrichting van de processen, welke voldoende waarborgen geeft voor een juiste, tijdig, volledige en transparante verantwoording van alle hiermee verband houdende baten en lasten.

### **3. Analyse en optimalisatie proces formatiebeheersing**

In 2018 zal een uitgebreide analyse van het proces rondom formatiebeheersing plaatsvinden waarin het volgende aan bod zal komen:

- In kaart brengen van de huidige situatie: welke processen leiden tot de uitputting van formatie en loonkosten? Hoe lopen deze processen (beheersmatig en administratief)?
- Welke risico's zijn aanwezig in deze processen?
- Beoordelen in hoeverre de huidige processen voldoende beheersingsmaatregelen bevatten om de gesignaleerde risico's voldoende af te dekken?
- Formuleren en implementeren van aanbevelingen voor het optimaliseren van deze processen

### **4. Procesaudits**

In 2018 zal een procesaudit worden uitgevoerd op de juiste en volledige registratie van gewicht-leerlingen per 1 oktober 2017 alsmede een juiste en rechtmatige toekenning van het leerlinggewicht. Daarnaast zal een steekproefsgewijze controle worden uitgevoerd op de juiste, rechtmatige en tijdige verwerking van personeel- en salarismutaties.

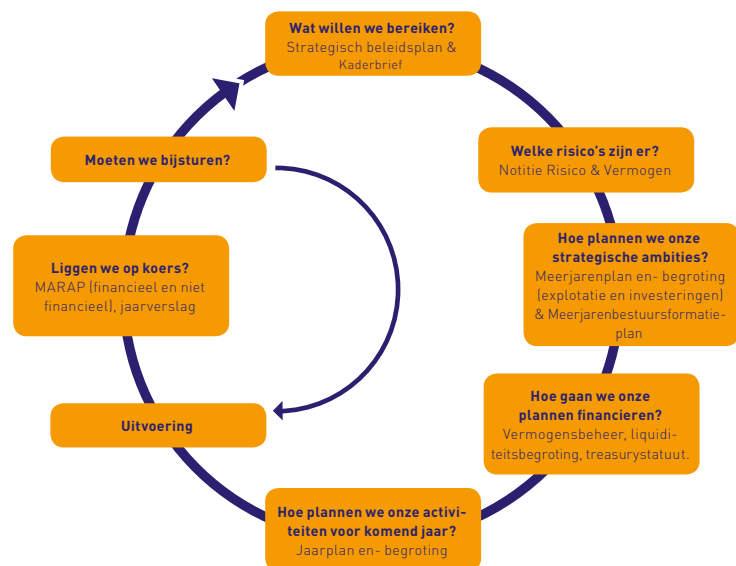
### **5. Heroverweging in-/outsourcing en aanbesteding FA/PSA**

In 2018 zal beoordeeld worden in hoeverre de gemaakte keuzes ten aanzien van uitbesteding van de administratieve werkzaamheden (FA en PSA) passen bij de ontwikkeling van de organisatie, de strategische ambities alsmede de informatiebehoefte van de organisatie.

## 4.2 PLANNING & CONTROL

Binnen KPO Roosendaal wordt zowel op bestuurs- als schoolniveau gebruik gemaakt van de Planning & Control cyclus. Verdere professionalisering van deze cyclus blijft voortdurend de aandacht vragen. We werken hierbij volgens onderstaand model.

### KPO Planning & Control cyclus



Bij iedere stap van deze cyclus stellen we ons een aantal vragen, waarbij de beantwoording ervan leidt tot het verder inrichten van ons Planning & Control cyclus.

#### Het begint met de vraag:

#### WAT WILLEN WE BEREIKEN ?

Bij de beantwoording van deze vraag spelen uiteraard het Strategisch Beleidsplan en de Kaderbrief een belangrijke rol.

Het Strategisch Beleidsplan 2015-2019, "Klaar voor start ... op weg naar de finish" en de strategische doelstellingen zijn verder uitgewerkt in de Kaderbrief en school- en jaarplannen.

#### WELKE RISICO'S ZIJN ER ?

Het signaleren van, beoordelen van en reageren op risico's is van essentieel belang voor de beheersing van de organisatie en het behalen van de organisatie doelstellingen, het zogenaamde interne risicobeheersings- en controlesysteem.

Binnen KPO Roosendaal is er periodiek aandacht voor de vraag of de omvang en samenstelling van het vermogen past bij de risico's die KPO Roosendaal loopt en tevens past bij haar huidige en toekomstige maatschappelijke taken en ambities.

Hieraan is vormgegeven middels de notitie 'Risico & Vermogen' welke ingaat op de risico's en ambities van KPO Roosendaal en toetst of het vermogen vanuit dat perspectief toereikend is. Onze risico's zijn via een uitgebreide risicoanalyse in kaart gebracht.

De risicoanalyse is uitgevoerd met behulp van het instrument 'Risico's in Beeld', zoals ontwikkeld door PWC in samenwerking met de PO-Raad. Binnen het instrument worden de volgende 5 domeinen onderkend:

1. Bestuur & organisatie
2. Onderwijs & identiteit
3. Financiën
4. Personeel
5. Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT

Ieder domein is vervolgens weer onderverdeeld naar verschillende informatiebouwstenen en dat is het niveau waarop de inventarisatie en beoordeling van de risico's heeft plaatsgevonden.

De risicoanalyse is uitgevoerd door het College van Bestuur in samenwerking met de controller en het MT (voor de domeinen waar ze verantwoordelijkheid voor dragen). Daarnaast is input vanuit schooldirecties verkregen middels een brainstormsessie over mogelijke risico's die de organisatie loopt.

De uitkomsten van de risicoanalyse zijn vertaald naar een rapportage Risicomanagement, waarin o.a. tot uitdrukking komt binnen welke domeinen naar onze inschatting de grootste risico's liggen en om die reden om aandacht en nadere beheersing vragen.

De bepaling van de vermogensbehoefte in het kader van de bufferfunctie (= de liquiditeit die benodigd is voor het opvangen van niet-beheersbare en onvoorzienbare

risico's) is mede afhankelijk van de uitkomsten van de risicoanalyse. Hierbij wordt opgemerkt dat de bufferfunctie van het vermogen in principe slechts is bedoeld voor het afdekken van risico's die niet op andere wijze te beheersen zijn. Aan de berekening van de bufferfunctie ligt dan ook de aannahme ten grondslag dat voor de meerderheid van de risico's adequate beheersmaatregelen zijn getroffen en dat er voor de afdekking van de resterende risico's waar nodig kan worden teruggevallen op een vermogen, dat gelet op omvang en samenstelling, die bufferfunctie naar behoren kan vervullen.

Met behulp van het door de PO-Raad ontwikkelde Toetsingskader voor financiële verantwoording en de uitkomsten van de risicoanalyse, kan een relatie worden gelegd tussen de mate waarin risico's met een duidelijk financiële impact voldoende worden beheerst en de voor onze organisatie als normatief beschouwde bufferliquiditeit.

Conclusie is dat er slechts 1 risico met financiële impact op korte termijn extra aandacht vraagt. Dit betreft het risico dat de kostenstructuur van de organisatie onvoldoende flexibel is om zich tijdig aan te passen aan dalende baten als gevolg van de leerling-krimp.

Inflexibiliteit van de kostenstructuur is vooral terug te zien in de personeelskosten en de kosten voor huisvesting. De aanhoudende leerlingkrimp zal ook de komende jaren vragen om een forse vermindering van de formatie. Het Meerjarenbestuursformatieplan laat zien dat dit naar verwachting kan worden opgevangen middels de verwachte uitstroom van personeel naar pensioen in de komende jaren. Er is geen sprake van dreigende boventaligheid, waarvoor het vermogen van de stichting moet worden aangesproken.

De huisvestingsproblematiek vraagt wel de aandacht. Op dit moment staat één derde van de lokalen binnen de scholen leeg. Naar verwachting zal de krimp in ieder geval nog tot het jaar 2020 aanhouden, waardoor het risico van leegstand de komende jaren alleen nog maar groter zal worden.

### **HOE PLANNEN WE ONZE STRATEGISCHE AMBITIES?**

Het Strategisch Beleidsplan geeft weer welke strategische doelstellingen en ambities KPO Rosendaal heeft geformuleerd voor een periode van 4 jaar. Nadere concretisering hiervan vindt plaats in diverse meerjarenplannen, zoals schoolplannen, projectplannen, meerjarenbegroting en het meerjarenbestuursformatieplan.

### **HOE GAAN WE ONZE PLANNEN FINANCIEREN?**

KPO Rosendaal beheert haar vermogen volgens richtlijnen, welke zijn vastgelegd in het treasurystatuut.

### **HOE PLANNEN WE ONZE ACTIVITEITEN VOOR KOMEND JAAR?**

Om tot een gerichte en doelmatige uitvoering te komen, worden de meerjarenplannen vertaald in jaarplannen. Financiële vertaling vindt plaats in de vorm van een kalenderjaarbegroting.

De integrale jaarbegroting van KPO Rosendaal bestaat uit 20 schoolbegrotingen, gymzaalbegrotingen, projectbegrotingen en de begroting van het Gemeenschappelijk Beleid.

### **UITVOERING**

Na zorgvuldig plannen & begroten start de uitvoering. Ook de uitvoering verloopt volgens bepaalde regels, procedures en afspraken. Vele van deze zijn vastgelegd in diverse documenten, zoals beleidsnotities, handboeken, reglementen en statuten.

### **LIGGEN WE OP KOERS?**

Gedurende de uitvoering bewaken we de voortgang. Dit doen we onder andere aan de hand van managementrapportages (MARAP's), waarmee we de resultaten monitoren. Het gaat hierbij om zowel financiële als niet-financiële (onderwijs, personeel, ...) resultaten. Het streven is om hiermee een toekomst- en actiegericht managementproces te implementeren.

Dus niet alleen 'achteruit kijken' maar tegelijkertijd 'vooruit kijken' door verschillen tussen doelen en resultaten te verklaren en door gerichte acties te plannen om bij te sturen. Aan het eind van het jaar wordt het jaarverslag (jaarrekening + bestuursverslag) opgemaakt, dat gecontroleerd wordt door een accountant op basis van het door het Ministerie van OC&W vastgestelde controleprotocol. De accountant controleert hierbij ook de rechtmatigheid van onze bestedingen.

### **MOETEN WE BIJSTUREN?**

Bijsturen kan op twee niveaus, namelijk bijsturen in en tijdens de uitvoering of het bijstellen van de oorspronkelijke doelstellingen en ons opnieuw de vraag stellen "Wat willen we bereiken" Hiermee is de Planning & Control cyclus gesloten.

### **Planning 2018**

Het verder inrichten van de hierboven beschreven Planning & Control cyclus, waarbij de focus zal komen te liggen op borging en monitoring. Inrichting van een monitoringsproces is van belang om periodiek zicht te houden op de voortgang van de strategische doelstellingen. Dit monitoringsproces zal in fasen worden uitgewerkt, waarbij de eerste fase bestaat uit de monitoring van de top 5 KPI's. Dit zal in 2018 verder vorm worden gegeven.



Ook zal er in het voorjaar een Meerjarenbegroting worden opgesteld en een Meerjarenbestuursformatieplan. Uiteraard komt ook het jaarlijks terugkerende begrotingsproces weer op de agenda.

### 4.3 FINANCIËLE POSITIE OP BALANSDATUM

In onderstaande tabellen is een verkorte weergave van de balans alsmede een vijftal kengetallen opgenomen. De ontwikkelingen in de balans 2017 ten opzichte van het jaar 2016 zullen nader worden toegelicht aan de hand van de ontwikkeling in deze kengetallen. In het nieuwe toezichtskader van de inspectie van het onderwijs is het kengetal "kapitalisatiefactor" vervallen. Deze is dan ook niet meer in de analyse opgenomen.

Financiële kengetallen	signaleringswaarde onderwijsinspectie	2016	2017
solvabiliteit (incl voorzieningen)	< 30%	80%	85%
liquiditeit (current ratio)	< 1,0	3,49	4,89
weerstandsvermogen	< 5% - 20%	36%	40%
rentabiliteit	< -10% of 2 jaar < -5%	-0,62%	3,47%
huisvestingsratio	Groter dan 0,10	0,08	0,09

Signaleringswaarde conform gegevens inspectie. Gegevens KPO, Dyade

Solvabiliteit:	$\text{eigen vermogen} + \text{voorzieningen} / \text{totaal vermogen}$
Liquiditeit:	$\text{vlottende activa} / \text{vlottende passiva}$
Weerstandsvermogen:	$\text{eigen vermogen} / \text{totale baten (incl. financiële baten)}$
Rentabiliteit:	$\text{saldo baten en lasten} / \text{totale baten (incl. financiële baten)}$
Huisvestingsratio:	$\text{huisvestingslasten} + \text{afschrijvingen gebouwen en terreinen} / \text{totale lasten (incl. financiële lasten)}$

Balans	2016	2017
<b>1. Activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	4.325.061	4.327.629
1.3 Financiële vaste activa	1.103.665	337.350
<b>Vaste activa</b>	<b>5.428.726</b>	<b>4.664.979</b>
1.5 Vorderingen	1.764.860	1.654.728
1.6 Effecten	1.595.852	3.507.605
1.7 Liquide middelen	9.420.134	8.400.057
<b>Vlottende activa</b>	<b>12.780.846</b>	<b>13.562.390</b>
<b>Totale activa</b>	<b>18.209.572</b>	<b>18.227.369</b>
<b>Waarvan gebouwen en terreinen</b>	<b>65.032</b>	<b>58.366</b>
<b>2. Passiva</b>		
2.1 Eigen vermogen	10.802.521	11.837.753
2.2 Voorzieningen	3.748.146	3.616.039
2.3 Langlopende schulden	0	0
2.4 Kortlopende schulden	3.658.905	2.773.577
<b>Totale passiva</b>	<b>18.209.572</b>	<b>18.227.369</b>
<b>waarvan prismaat vermogen</b>	<b>836.350</b>	<b>838.081</b>

#### Solvabiliteit (inclusief voorziening):

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen eigen vermogen (reserves) plus voorzieningen en vreemd vermogen (schulden) en verschaft zo inzicht in de financieringsopbouw.

#### Liquiditeit:

Het liquiditeitskengetal maakt duidelijk of KPO Rosendaal aan al haar op korte termijn opeisbare schulden kan voldoen.

#### Weerstandsvermogen:

Solvabiliteitsberekeningen maken duidelijk hoe groot het eigen vermogen is in verhouding tot het balanstotaal. Balanstotalen weerspiegelen echter nauwelijks de werkelijke omvang van een organisatie en de daarmee samenhangende omvang

van de exploitatielasten. Verder worden balanstotalen soms sterk beïnvloed door incidentele omstandigheden.

Het kengetal **Weerstandsvermogen** is in dat opzicht een goede aanvulling en maakt duidelijk hoe groot het eigen vermogen is in verhouding tot de totale omvang van de jaarbaten. Een dergelijke berekening laat in feite zien in hoeverre het eigen vermogen als buffer kan fungeren voor mogelijke tegenvallende exploitatielasten. Belangrijk hierbij is ook dat er regelmatig een goede risicoanalyse wordt uitgevoerd. Hierop is in paragraaf 4.2 reeds verder ingegaan.

#### Rentabiliteit:

De rentabiliteit geeft aan hoe groot het behaalde exploitatieresultaat is, uitgedrukt in procenten van de totale baten (inclusief financiële baten).

#### Huisvestingsratio:

Het kengetal "huisvestingsratio" geeft de verhouding aan tussen de lasten voor huisvesting en de totale lasten. Dit kengetal geeft weer of een instelling niet te veel investeert in "bakstenen".



## 4.4 GANG VAN ZAKEN GEDURENDE HET VERSLAGJAAR

Analyse van resultaat 2017	A 2017 x € 1.000	B Begroting x € 1.000	C 2016 x € 1.000	[A-B] Verschil x € 1.000	[A-C] Verschil x € 1.000
<b>Baten</b>					
Rijksbijdrage OCW	28.441	26.974	28.484	1.467	43-
Overige overheidsbijdragen	601	416	626	184	25-
Overige baten	698	393	559	305	139
<b>Totaal baten</b>	<b>29.741</b>	<b>27.784</b>	<b>29.669</b>	<b>1.957</b>	<b>72</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	23.161	22.794	24.377	368	1.216-
Afschrijvingen	877	968	829	91-	48
Huisvestingslasten	2.495	2.431	2.484	64	11
Overige instellingslasten	2.211	2.290	2.285	79-	74-
<b>Totaal lasten</b>	<b>29.975</b>	<b>28.484</b>	<b>29.975</b>	<b>261</b>	<b>1.230</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>996-</b>	<b>700-</b>	<b>306-</b>	<b>1,695</b>	<b>1.302</b>
Financiële baten en lasten	40	137	121	97-	81-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1.035</b>	<b>563-</b>	<b>185-</b>	<b>1.598</b>	<b>1.220</b>

#### Analyse van het exploitatiesaldo 2017 ten opzichte van de begroting

Het resultaat over 2017 laat een enorme afwijking zien ten opzichte van de begroting, het resultaat is zo'n € 1.600.000 positiever dan begroot. De belangrijkste verklarende factoren hiervoor zijn als volgt:

- Hogere OCW inkomsten als gevolg van forse bijstelling van de lumpsum (personele bekostiging en personeel- en arbeidsmarktbeleid) over de jaren 2016-2017 en 2017-2018 € 916.000
- Extra inkomsten SWV PO30.02 vanwege uitkering overtollige reserves en materiele instandhouding 2017 en materiele instandhouding 2017 € 257.000
- Vrijval personele voorzieningen € 600.000
- Hogere salariskosten door verhoging sociale- en/-pensioenpremies, -/- extra inzet formatie en verlies op ERD Vervangingsfonds € 625.000

• € 1.148.000

#### 4.5 INVESTERINGSBELEID

KPO Roosendaal beschikt in principe over voldoende liquide middelen om alle noodzakelijke investeringen in leermiddelen, ICT en inventaris en apparatuur uit eigen middelen te voldoen. Investerings in huisvesting worden gefinancierd door de hiervoor van de gemeente te ontvangen middelen. Eventuele aanvullende huisvestingsvoorzieningen komen wel voor rekening van KPO Roosendaal, hierbij valt te denken aan extra milieubesparende maatregelen.

Jaarlijks wordt per school een investeringsbegroting opgesteld op basis van de aanwezige activa-registratie en de individuele behoeften van de school. Indien in enig jaar de op basis van deze investeringsbegroting geplande investeringen naar verwachting toch een te groot beslag zullen leggen op de binnen KPO Roosendaal beschikbare liquide middelen, worden deze investeringen alsnog uitgesteld en beter gespreid in de tijd.

#### 4.6 TREASURY

Treasury heeft bij KPO Roosendaal primair als doel het beheren van financiële risico's, het behoud van het vermogen ofwel het behalen van een tevredenstellend rendement op beschikbare financiële middelen, en secundair het reduceren van financieringskosten. De algehele doelstelling van de treasuryfunctie bij KPO Roosendaal is dat deze de financiële continuïteit van de organisatie waarborgt. Passend bij deze doelstelling en de verantwoordelijkheid van het bestuur worden beschikbare middelen - ongeacht het feit of deze zijn verkregen vanuit overheidsmiddelen - risicomijdend belegd. Het beleid is erop gericht om een zo hoog mogelijk rendement te combineren met een zo laag mogelijk risico. Deze afweging wordt meegenomen in de productkeuze naar aard, eventuele looptijd en beschikbaarheid van middelen.

In de praktijk worden overtollige liquide middelen veelal aangehouden in de vorm van rentedragende spaarrekeningen en (maand)deposito's en in veel mindere mate in laag-risicodragende effecten. Alle aangekochte effecten voldoen aan de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016".

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van het treasurybeleid, waarbij ondersteuning plaatsvindt door de controller. Het treasurybeleid is vastgelegd in een treasurywet, welke is getoetst aan de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016" en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De beleggingsportefeuille bestaat ultimo 2017 uit obligatieleningen met een AAA-, AA- of een A-rating. De totale waarde van de beleggingsportefeuille bedraagt € 3.507.605, waarbij de looptijden variëren van 1 tot 9 jaar (bron: portefeuille overzicht Rabobank 31 december 2017).

Splitsing van de waarde van de beleggingsportefeuille naar looptijd is als volgt:

Looptijd ← 5 jaar € 447.680

Looptijd → 5 jaar € 3.059.925

#### 4.7 VHF (VASTGOED, HUISVESTING, FACILITAIR)

KPO Roosendaal beheert in totaal 24 schoolgebouwen, 9 gymzalen en 5 stuks tijdelijke huisvesting. Bij 15 scholen is een peuterspeelzaal direct aan de school verbonden, bij 8 scholen is in pandig een voorziening voor buitenschoolse opvang en bij 3 scholen een voorziening voor kinderopvang. Vrijwel alle lokalen zijn uitgerust met digitale schoolboren en elke school is voorzien van voldoende computers voor kind en leerkracht.

Het juridisch eigendom van de schoolgebouwen en gymzalen ligt bij KPO Roosendaal, de gemeente Roosendaal heeft het economisch eigendom.

Op veel schoolpleinen staan speeltoestellen, welke voorzien zijn van een veiligheidscertificaat. Om de exploitatie van alle gymvoorzieningen sluitend te maken zijn bijkomende baten voortvloeiend uit verhuur aan derden nodig.

KPO Roosendaal heeft de exploitatie van de Brede School Zwanehof in haar beheer, dit vraagt extra mankracht. Voor alle multifunctionele ruimten van deze brede school geldt een op verhuur gericht beleid.

De exploitatie van het vastgoed in de Brede Voorziening de Markiezaten wordt sinds 2016 uitgevoerd door Stichting Onderwijsgebouw Zuiderdreef (SOZ). KPO Roosendaal heeft een 50% deelneming in SOZ, de andere 50% is in handen van Lowys Porquin stichting te Bergen op Zoom. SOZ wordt hiermee sinds 2016 gezien als een verbonden partij en als zodanig toegelicht in de jaarrekening.

#### Meerjaren onderhoud

KPO Roosendaal zorgt door middel van planmatig preventief onderhoud voor haar gebouwen, alle gebouwen verkeren in een goede staat van onderhoud, ook voldoen de gebouwen aan de huidige eisen van veiligheid. Hiervoor wordt voor alle gebouwen aan de hand van conditiemetingen de staat van het gebouw bepaald, deze

conditiemetingen worden elke 3 jaar uitgevoerd en dienen als onderlegger voor de meerjaren onderhoudsplanning en onderhoudsbegroting.

Om de onderhoudsvoorziening voor alle gebouwen gezond te houden, wordt op basis van de meerjaren onderhoudsbegroting elke drie jaar ook een nieuwe dotatie bepaald, waaruit een maandelijkse reservering volgt voor het geplande onderhoud. Sinds de wetwijziging "overdracht groot onderhoud" in 2015 is ingegaan hebben we twee voorzieningen, voor binnen en buiten onderhoud, welke beiden op bestuursniveau worden beheerd.

Jaarlijks wordt de meerjarenonderhoudsplanning en –begroting bijgesteld en aan de hand daarvan wordt het jaarplan opgesteld. Het jaarplan wordt, na vaststelling door het College van Bestuur, door de afdeling uitgezet voor uitvoering. Door het bestuursbreed uitzetten in de markt van de werken in percelen, worden schaalvoordelen gehaald.

### Jaarplan 2017

In 2015 is de afdeling gestart met het bepalen van een afdelingsvisie, deze is begin 2016 afgerond en omgezet naar een jaarplan met speerpunten. Voor het schooljaar 2017-2018 is onderstaand jaarplan opgezet.



Sinds 2014 zijn we in overleg met de gemeente Roosendaal en de andere Roosendaalse besturen over de doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting. In 2016 hebben we met de andere besturen, op basis van de individuele lange termijn huisvestingsplannen, een gezamenlijk spreidingplan gemaakt voor alle PO scholen in de gemeente. We zijn met de gemeente verder in overleg over de noodzakelijke randvoorwaarden en de vergoeding bij doordecentralisatie. In verband met de gemeenteraad verkiezingen in maart 2018 wordt gewerkt aan een overdrachtsdocument voor het nieuwe college.

De speerpunten het verduurzamen van de MOP en duurzaamheid hebben nauwe betrokkenheid met de doorgang van de doordecentralisatie. Er is onderzoek gedaan naar de mogelijke invalshoeken van het duurzaamheidsthema. Voor KPO SO De Kameleon is een subsidie aangevraagd voor het plaatsen van zonnecollectoren. In 2018 worden deze punten verder opgepakt en uitgewerkt.

Jaarlijks wordt het gebouwenbestand en de mogelijkheden tot verbetering en optimalisering KPO Roosendaal breed bekeken. In 2017 heeft dit geleid tot de volgende speerpunten, aanpassingen en aanvragen:

- Het deur op slot beleid is bij de scholen van kracht, waar nodig zijn hiervoor aanpassingen uitgevoerd.
- Bij KPO BS Heilig Hart in de Wouwse Plantage is in de zomer het gebouw aangepast op haar schoolvisie.
- Het in 2015 gestarte traject voor de nieuwbouw aan de Van Goghlaan voor KPO SBO De Sponder en Driespan SO De Fakkel, is in 2017 aanbesteed. Bouwheer is de gemeente Roosendaal. De uitvoeringswerkzaamheden voor de nieuwbouw zijn in september 2017 gestart.
- Voor KPO BS De Stappen in Wouw is een gedeeltelijk voorbereidingsbudget ontvangen voor vervangende nieuwbouw van de school, met de vraag om eveneens te faciliteren in voorzieningen voor een SpeelLeerCentrum cq. IKC (Integraal Kind Centrum).
- Volgens het HPO zijn de semipermanente units bij KPO BS De Cortendijck verwijderd en enkele kleinere asbestverwijderingsprojecten voorbereid en uitgevoerd.
- Er zijn voorbereidingen getroffen voor het bouwlijjk aanpassen van KPO BS De Heiberg, zodat het HBG onderwijs van KPO BS Lavour hier gehuisvest kan worden.
- Er zijn voorbereidingen getroffen voor het gedeeltelijk bouwlijjk aanpassen van KPO BS Berkenveld, KPO BS De Blokwei en KPO BS De Watermolen op haar schoolvisie.

## Planning 2018

Voor 2018 staan onderstaande projecten op de planning:

- Volgens het lange termijn huisvestingsplan zijn HPO aanvragen bij de gemeente ingediend voor vervangende nieuwbouw in de wijken Kortendijk, Langdonk/ Kroeven en Centrum/ Burgerhout in Roosendaal en voor KPO BS Berkenveld in Heerle.
- De uitvoering van de nieuwbouw aan de Van Goghlaan voor KPO SBO De Sponder en Driespan SO De Fakkel zal medio 2018 worden opgeleverd.
- Het gebouw van KPO SBO De Sponder aan de Flaviadonk zal worden afgestoten door overdracht aan de gemeente Roosendaal.
- Er wordt een start gemaakt met de voorbereidingen van de nieuwbouw van KPO SLC De Stappen in Wouw.
- Het gebouwlijk aanpassen van KPO BS De Heiberg, ten behoeve van herhuisvesting van het HBG onderwijs van KPO BS Lavoer.
- Het gebouw van KPO BS Lavoer aan de Hoveniersberg zal worden afgestoten door overdracht aan de gemeente Roosendaal.
- Het uitvoeren van de gedeeltelijk gebouwlijke aanpassingen van KPO BS Berkenveld, KPO BS De Blokwei en KPO BS De Watermolen op haar schoolvisie.

## 4.8 ICT ALS MIDDEL VOOR GOED ONDERWIJS

Ieder jaar wordt door de systeembeheerder preventief lokaal beheer en onderhoud uitgevoerd op alle scholen en het bestuurskantoor, waarbij gewerkt wordt met een maandelijks schema. Na de zomervakantie zijn we gestopt met het preventief beheer op de scholen. Dit beheer valt nl. onder het contract dat we met Skool hebben. Ook heeft de systeembeheerder zorg gedragen voor het up-to-date houden van de ICT hardware, zowel op de scholen als het bestuurskantoor.

Er is een leerkracht als ICT-coach bovenschols aangesteld, die de scholen gaat begeleiden in de toepassing van ICT ten behoeve van Goed Onderwijs.

Scholen kunnen worden begeleid en ondersteund in de toepassingen van ICT ten behoeve van Goed Onderwijs. De beginsituatie op het gebied van ICT is op alle scholen in beeld gebracht en gedocumenteerd. Er is per school geïnventariseerd welke hard- en software er nu gebruikt wordt, op welke manier ICT-middelen

didactisch worden ingezet, wat het toekomstbeeld zal zijn op ICT gebied per school en welke ondersteuningsbehoeften hierbij horen. Ook is er tijdens de inventarisatie aandacht geschonken aan de mediavaardigheden van de medewerkers.

Uit de screening van de beginsituatie zijn conclusies getrokken waaruit vier acties zijn voortgekomen:

1. Het opzetten van en een impuls geven aan het netwerk van digicoaches
2. Het inrichten van proeftuinen in de KPO Leerplaats
3. Het aansturen van gebundelde trajecten
4. Het aansturen van individuele vraaggestuurde trajecten.

In het schooljaar 2017-2018 gaat de hele organisatie over op Office365, zodat alle medewerkers 'in de cloud' werken.

## Planning 2018

- Kwaliteitsimpuls geven aan het digicoachnetwerk door tijdens de digicoachbijeenkomsten een gevarieerd aanbod in workshops en cursussen op een inspirerende wijze vorm te geven zodat het 'coaching on the job effect' kan worden gegenereerd.
- Scholen kennis en ervaring laten opdoen van nieuw aanbod binnen de onderwijsmarkt, gerelateerd aan ICT en hier 'proeftuinen' aan verbinden.
- Het opbouwen van een gedegen netwerk om kennis te delen met externe partijen over de ontwikkelingen van ICT in het onderwijs.
- Scholen brengen de visie en het plan van aanpak in beeld door een implementatieplan te ontwerpen voor ICT op hun eigen school en zorgen ervoor dat dit wordt uitgevoerd door de digicoaches.
- Het bovenschols monitoren, begeleiden en ondersteunen van schoolteams, directies en digicoaches met het implementatieplan per school als onderlegger.
- Het project "In de cloud werken" afronden. Als dit project helemaal afgerond is, kunnen t.z.t. de servers waarschijnlijk ook allemaal uitgezet worden. Dit zal naar verwachting pas eind 2018 zijn. Hierdoor moeten we ook gaan kijken naar een nieuwe omgeving voor de leerlingen. We zullen gaan kijken naar een omgeving waar de leerlingen hun documenten op kunnen slaan en naar de devices waar ze mee zouden kunnen gaan werken.

## 4.9 COMMUNICATIE

KPO Roosendaal beschouwt ouders en leerlingen als de belangrijkste doelgroepen. In gezamenlijkheid willen wij ons verantwoordelijk weten voor de ontwikkeling van het kind en daarover communiceren. Dit vraagt om goed onderwijspersoneel. De onderwijsgevendenden onderhouden immers het eerste contact met ouders en leerling. Naast deze eerstelijns communicatie informeren wij ouders en andere stakeholders ook op andere manieren, zoals via websites, nieuwsbrieven, schoolgidsen, informatiebijeenkomsten etc.

Vanuit het Strategisch Beleidsplan 2010-2014 is het project Communicatie opgestart. Dit heeft geleid tot onze communicatiestrategie 'voornaam-achternaam' en een aantal hiervan afgeleide concrete resultaten, zoals ons Intranet en een volledig nieuwe huisstijl inclusief schoolwebsites. Op al onze scholen is de 'voornaam-achternaam' strategie herkenbaar geworden voor iedereen. Zowel intern de KPO organisatie als extern. Deze 'voornaam-achternaam' strategie vormde ook in 2017 de rode draad binnen onze interne en externe communicatie.

KPO Roosendaal onderhoudt intensieve en regelmatige contacten met diverse stakeholders, zowel regionaal als buiten de regio.

### Planning 2018

Voor het jaar 2018 staan de volgende speerpunten op de agenda:

- Het formuleren van beleid rondom crisiscommunicatie en privacy;
- Verdere uitbouw van de KPO Leerplaats waarbij inspirerende vormen van kennisdeling (ontmoetingen/leerplein) zullen plaatsvinden met als doel een manier van leren tot stand te brengen om tot ander gedrag te komen en te groeien in ontwikkeling ter verbetering van de prestaties van de kinderen.
- Ons lustrum 'KPO 20 jaar Goed Onderwijs' zal duidelijk herkenbaar zijn in onze communicatie, onder meer door de organisatie van de KPO Kidsrun i.s.m. THOR als onderdeel van de Halve Marathon Roosendaal. Dit in het kader van Goed Onderwijs, wat bij KPO meer is dan taal en rekenen. Wij spreken over Brede Vorming, waar gezondheid, sport en bewegen belangrijke onderdelen van zijn.



KPO Roosendaal heeft een meerjarenbegroting opgesteld voor de periode 2019-2021 als doel om inzicht te geven in de vermogensontwikkeling van de stichting op de middellange termijn en het signaleren van mogelijke financiële risico's. De meerjarenbegroting 2019-2021 geeft derhalve op hoofdlijnen inzicht in de toekomstige baten en lasten voor de komende drie kalenderjaren. De Raad van Toezicht heeft deze meerjarenbegroting goedgekeurd op 17 april 2018.

Het algemene uitgangspunt van deze meerjarenbegroting is de vastgestelde kalenderjaarbegroting 2018, met dien verstande dat voor de meerjarenbegroting het going-concern-principe als uitgangspunt wordt gehanteerd. Oftewel: begroot zijn alleen die baten en lasten welke met het continueren van de hoofdactiviteit van KPO Roosendaal, oftewel het geven van onderwijs en direct daaraan te relateren activiteiten, gemoeid zijn.

In de vastgestelde kalenderjaarbegroting 2018 alsmede de jaarcijfers 2017 is wel rekening gehouden met deze bewuste uitgaven op het gebied van innovatie en kwaliteitsverbetering. Reden hiervoor is dat in de kalenderjaarbegroting / jaarrekening een zo volledig mogelijke weergave wordt gegeven van het (verwachte)

exploitatieresultaat, terwijl de meerjarenbegroting tot doel heeft om op hoofdlijnen inzicht te geven in de resultaat- / vermogensontwikkeling en om eventuele financiële risico's te signaleren.

Verder gaat de meerjarenbegroting uit van de huidige (bekende) wet en regelgeving, waarbij het risico is dat de realisatie daarvan in toekomst altijd zal afwijken, ook mede omdat de praktijk weerbarstig is. Er is niet gewerkt met scenario's, noch hebben wij aan de accountant opdracht gegeven om de meerjarenbegroting te beoordelen.

### **Algemene uitgangspunten en relevante ontwikkelingen**

Gezien het meerjarenperspectief van de begroting zijn bij het opstellen ervan een aantal uitgangspunten geformuleerd c.q. aannames gedaan. Deze uitgangspunten en aannames zijn uitgebreid toegelicht in de Meerjarenbegroting 2019-2021 inclusief toelichting. Hiernaar wordt verwezen.

De belangrijkste uitgangspunten bij de meerjarenbegroting zijn hieronder weer-gegeven, gesplitst naar uitgangspunten welke met name van invloed zijn op de meerjarenexploitatie respectievelijk de meerjarenbalans.

#### **Exploitatie**

1. De vastgestelde begroting 2018 vormt het startpunt voor de meerjarenbegroting 2019-2021.
2. Going concern principe: begroot zijn alleen die baten en lasten welke met het continueren van de hoofdactiviteit van KPO Roosendaal, oftewel het geven van onderwijs en direct daaraan te relateren activiteiten, gemoeid zijn.
3. Deze meerjarenbegroting is in maart 2018 opgesteld. Eventuele wijzigingen in het beleid door een wijziging in de samenstelling van de regering zijn hierin dus niet meegenomen. In deze begroting is er dus vanuit gegaan dat het huidige beleid onveranderd, met de huidige bekostigingsvoet wordt doorgezet.
4. Een van de belangrijkste variabelen in de meerjarenbegroting is de verwachte terugloop van het leerlingaantal. De verwachte ontwikkeling van het leerlingaantal in de komende vier schooljaren is bepaald op basis van door schooldirecties opgestelde prognoses.
5. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de benodigde formatiekrimp als reactie op de verwachte krimp in leerlingaantallen voor de komende jaren en de hieruit voortvloeiende daling van de rijksbijdragen.

6. Vanuit de Regeling Bekostiging Personeel in combinatie met de regeling Vaststelling Impulsgebieden (de Gewichtenregeling), ontvangt de stichting een aanvullende bekostiging voor de bestrijding van onderwijsachterstanden. De huidige regeling Vaststelling Impulsgebieden heeft een looptijd tot en met schooljaar 2020-2021. Uit het regeerakkoord blijkt dat de middelen voor de bestrijding van onderwijsachterstanden de komende jaren veilig gesteld zijn, wel is daarbij aangegeven dat de wijze van verdeling van deze middelen dient te worden geactualiseerd. In afwachting van verdere besluitvorming omtrent de verdeelsystematiek van de onderwijsachterstandsmiddelen, is in de Meerjarenbegroting voorlopig het uitgangspunt gekozen dat het budget ook in de komende jaren op een gelijk niveau beschikbaar zal worden gesteld. Uiteraard is hier wel rekening gehouden met de ontwikkeling van de leerlingaantallen.
7. In de meerjarenbegroting is eenvoudshalve de aannames gedaan dat de huisvestingskosten, leermiddelen en de overige materiële lasten constant blijven op een gelijk niveau aan 2018. Er is geen rekening gehouden met een kostendaling als gevolg van de krimp.
8. De verwachte ontwikkeling van het leerlingaantal, waarmee rekening is gehouden in de meerjarenbegroting is zichtbaar in onderstaande tabel.
9. Er is geen rekening gehouden met prijsindexatie, niet aan de baten- en niet aan de lastenkant.

#### **Balans**

10. Het verloop van de materiele vaste activa is bepaald in functie van de meerjaren-investeringsbegroting 2019-2021, waaruit zowel de verwachte afschrijvingskosten als de geplande investeringen over deze jaren zijn af te leiden.
11. De financiële vaste activa, vorderingen en kortlopende schulden zijn in de meerjarenbalans eenvoudshalve gelijk gesteld aan de begroting 2018. De liquide middelen lopen terug als gevolg van de begrote exploitatietekorten in de komende jaren alsmede de geplande investeringen.
12. Het verloop van de voorziening groot onderhoud is bepaald in functie van het meerjarenonderhoudsplan.
13. De verwachte exploitatieresultaten in de komende jaren zijn gemuteerd op de algemene reserve. Er worden geen andere mutaties in de reservepositie verwacht.
14. Voor de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting wordt verwezen naar hoofdstuk 4 (paragraaf 7) van dit bestuursverslag alsmede naar onderstaande passage over relevante ontwikkelingen.

Naast deze algemene uitgangspunten zijn er ook een aantal relevante ontwikkelingen te noemen die van invloed (kunnen) zijn op het meerjarenperspectief van de stichting. Deze zijn hieronder toelicht, waarbij tevens is vermeld op welke wijze deze in de meerjarenbegroting zijn verwerkt.

### **Werkdrukakkoord en additionele middelen**

Op 9 februari 2018 is het Werkdrukakkoord gesloten waarin is vastgelegd dat er op termijn structureel € 430 miljoen extra beschikbaar wordt gesteld voor het verminderen van de werkdruk in het primair onderwijs.

Vanaf schooljaar 2018-2019 komt de eerste tranche beschikbaar, deze omhelst een bedrag van € 237 miljoen voor de gehele PO-sector. Omgerekend betekent dit voor KPO Roosendaal een extra budget van € 640.000, wat zal worden toegevoegd aan de structurele personele bekostiging (lumpsum). Afhankelijk van de uitkomsten van de tussenevaluatie in 2020 zal mogelijk een tweede tranche (budget loopt daarmee op naar € 430 miljoen) tot uitkering komen. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is het uitgangspunt gehanteerd dat deze additionele middelen volledig worden ingezet en zullen leiden tot een verhoging van de formatielasten of andere exploitatielasten. Zowel de extra baten als de extra lasten zijn derhalve cijfermatig niet in de meerjarenbegroting verwerkt.

### **Doordecentralisatie Huisvesting**

Volledige doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting staat nog steeds op de planning. Doordecentralisatie van onderwijshuisvesting betekent dat KPO Roosendaal de schoolgebouwen overneemt van de gemeente en daarmee het economisch eigendom van het vastgoed verkrijgt.

Het onderhandelingsproces over de juridische constructie en financiering van de doordecentralisatie heeft in 2017 vertraging opgelopen. Verdere besluitvorming wordt verwacht na de Gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018. In de meerjarenbegroting is dan ook nog geen rekening gehouden met de financiële effecten van een eventuele doordecentralisatie.

### **Passend onderwijs**

Na de invoering van de Wet Passend Onderwijs loopt de bekostiging van de lichte en zware ondersteuning van leerlingen via het regionale Samenwerkingsverband. Voor de komende jaren geldt dat er een landelijke verevening zal plaatsvinden om hiermee meer gelijkheid in de verdeling van het landelijke ondersteuningsbudget

over de verschillende samenwerkingsverbanden te bereiken.

Voor het Samenwerkingsverband Moerdijk, Roosendaal e.o. (P03002) geldt een negatieve verevening van ruim € 700.000. De meerjarenbegroting van dit Samenwerkingsverband geeft voldoende ruimte om deze verevening op te vangen. We zijn er in de Meerjarenbegroting dan ook over het algemeen vanuit gegaan dat de huidige budgetten vanuit het Samenwerkingsverband voor gelijke omvang beschikbaar zullen blijven voor KPO Roosendaal weliswaar rekening houdend met de verwachte ontwikkelingen van de leerlingaantallen.

Zware ondersteuning op leerling niveau wordt slechts bekostigd op basis van aanvraag en indicatie van bovenbestuurlijke arrangementen (BBA). Na toekenning wordt het budget ingezet voor de gevraagde extra ondersteuning van de leerling, waarbij het uitgangspunt is dat dit budgetneutraal plaatsvindt. Om deze reden is er ook voor gekozen zowel de te verwachten baten als lasten in het kader van de BBA's niet in de meerjarenbegroting op te nemen.

### **Uitvoering en implementatie strategische ambities**

In de begroting van het Ministerie van OCW voor het jaar 2016 zijn forse extra budgetten beschikbaar gesteld voor het Onderwijs, in navolging op de eerder gesloten akkoorden (Nationaal Onderwijsakkoord, regeerakkoord Rutte II). Deze middelen zijn bedoeld voor het realiseren van de gemaakte afspraken in het Sectoraal Bestuursakkoord 2014 en worden, in de vorm van een bedrag per leerling, toegekend vanuit de herziene regeling Prestatiebox Primair Onderwijs 2015-2020. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met zo'n € 690.000 inkomsten vanuit de Prestatiebox Primair Onderwijs per jaar.

Deze middelen zijn budgetneutraal in de meerjarenbegroting opgenomen, wat betekent dat hier uitgaven in het kader van het realiseren van strategische ambities tegenover staan. Deze uitgaven hebben een incidenteel karakter en zullen slechts plaatsvinden voor zover hier voldoende bekostiging tegenover staat. Met andere woorden: de Prestatiebox middelen zullen slechts worden aangewend ter financiering van incidentele kosten en leiden derhalve niet tot financiële risico's.

### **Verwachte ontwikkelingen in het leerlingaantal**

Een van de belangrijkste variabelen in de meerjarenbegroting is de verwachte terugloop van het leerlingaantal. De verwachte ontwikkeling van het leerlingaantal in de komende vier schooljaren is bepaald op basis van door schooldirecties opgestelde leerlingprognoses.



		Realisatie	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
BRIN	Naam school	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021
03UM	Berkenveld	89	86	86	92	96
05KD	Theresia	0	0	0	0	0
06WJ	Heilig Hart	59	54	52	44	43
08PB	De Stappen	322	272	272	263	272
16ZJ	Fatima	298	297	294	291	271
16ZZ	Joseph	157	154	153	146	140
17AM	De Cortendijck	60	69	71	75	77
17BH	De Blokwei	143	134	135	128	128
17BY	Het Talent	96	114	113	112	113
17CI	Vondel	262	248	251	250	251
17CT	De Watermolen	73	76	76	78	83
17DW	Jeroen Bosch	370	361	356	350	353
17EF	de Vlindertuin	359	351	342	338	330
17EP	De Linde	119	116	109	101	96
17EZ	De Saffier	146	149	152	152	158
17FJ	Klaverweide	297	294	284	262	257
17FR	De Appel	183	186	185	186	184
210X	De Heiberg	299	314	313	313	313
23CM	Lavor	413	309	304	305	312
	HBG	58	59	59	59	59
	<b>totaal bao</b>	<b>3.654</b>	<b>3.643</b>	<b>3.607</b>	<b>3.545</b>	<b>3.536</b>
14CK	De Sponder	166	166	164	166	164
16LO	Kameleon	260	254	234	230	222
	<b>totaal so</b>	<b>426</b>	<b>420</b>	<b>398</b>	<b>396</b>	<b>386</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>4.080</b>	<b>4.063</b>	<b>4.005</b>	<b>3.941</b>	<b>3.922</b>

De verwachte ontwikkeling in de leerlingaantallen vraagt om bijstelling van de formatie om de balans tussen de leerlingaantallen, de hieruit voortvloeiende OCW baten en de formatielasten te behouden.

In de meerjarenbegroting is dan ook rekening gehouden met het volgende verloop in de formatie:

Kengetal per 31 december	2017	2018	2019	2020	2021
Management en directie	16	17	17	16	16
Onderwijsgevend personeel (OP)	255	251	247	239	233
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	73	72	71	68	67
<b>WTF totaal (excl. tijdelijke vervanging)</b>	<b>344</b>	<b>339</b>	<b>334</b>	<b>323</b>	<b>316</b>

Verder is op te merken dat in bovenstaande kengetallen alleen vaste en tijdelijke aanstellingen zijn betrokken, voor zover sprake is van reguliere formatieruimte. Dit in afwijking van de tabellen met personele kengetallen zoals opgenomen in hoofdstuk 3, waarin ook de tijdelijke of korttijdelijke aanstellingen in het kader van ziektevervanging zijn meegenomen.

Voor 31 december 2017 kan de onderstaande aansluiting gemaakt worden.

	2017
WTF totaal 31/12/2017	344
Tijdelijke vervanging ihkv ziekte	6
<b>WTF totaal 31/12/2017</b>	<b>350</b>

Bron Dyade

De verwachte ontwikkeling in de leerlingaantallen alsmede de daaruit voortvloeiende bijstelling van de formatie heeft, rekening houdend met de gekozen uitgangspunten en gedane aannames, geleid tot een meerjarenbegroting. Deze meerjarenbegroting 2019-2021 inclusief meerjarenbalans en de ontwikkeling van de kengetallen zijn weergegeven aan het eind van dit hoofdstuk.

### Conclusie meerjarenbegroting

Het streven van KPO Roosendaal is een sluitende meerjarenbegroting, maar de meerjarenbegroting 2019-2021 laat zien dat dit voor de komende jaren niet het geval is. We moeten ons tegelijkertijd wel realiseren dat dit mede komt door de uitgangspunten en (conservatieve) aannames van onze meerjarenbegroting. Op basis van de meerjarenbegroting zijn een aantal interventies gepland.

## Meerjarenbegroting 2019-2021

Aangezien er binnen KPO Roosendaal geen sprake is van majeure investeringen (→15% van totale baten) is de meerjarenbegroting voor de periode 2019 tot en met 2021 opgesteld.

	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
<b>Saldo baten en lasten</b>				
<b>3. Baten</b>				
3.1. Rijksbijdragen OC&W	27.541.444	27.013.321	26.418.210	25.637.959
3.2. Overige overheidsbijdragen	420.591	399.938	399.938	399.938
3.5. Overige baten	506.649	498.784	498.619	488.719
<b>Totaal baten</b>	<b>28.468.684</b>	<b>27.912.043</b>	<b>27.316.767</b>	<b>26.526.616</b>
<b>Saldo Overigen</b>				
<b>4. Baten</b>				
4.1. Personele lasten	22.697.697	22.510.210	22.136.720	21.665.212
4.2. Afschrijvingen	912.007	989.063	1.020.735	1.052.324
4.3. Huisvestingslasten	2.605.300	2.585.331	2.585.301	2.585.331
4.4. Overige materiële lasten	2.503.129	2.191.502	2.219.312	2.186.902
<b>Totaal lasten</b>	<b>28.718.133</b>	<b>28.276.106</b>	<b>27.962.068</b>	<b>27.489.769</b>
<b>Totaal Saldo baten en lasten</b>	<b>-249.448</b>	<b>-364.063</b>	<b>-645.301</b>	<b>-963.153</b>
<b>Saldo Overigen</b>				
<b>5. Baten</b>				
5.1 Financiële baten	52.110	52.110	52.110	52.110
<b>Totaal Baten</b>	<b>52.110</b>	<b>52.110</b>	<b>52.110</b>	<b>52.110</b>
5.2 Financiële lasten	10.000	10.000	10.000	10.000
Totaal Lasten	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>Totaal Saldo Overigen</b>	<b>42.110</b>	<b>42.110</b>	<b>42.110</b>	<b>42.110</b>
<b>Totaal</b>	<b>-207.338</b>	<b>-321.953</b>	<b>-603.191</b>	<b>-921.043</b>
Effecten interventies 2018 e.v.		217.650	494.054	756.140
<b>Verwacht resultaat</b>	<b>-207.338</b>	<b>-104.304</b>	<b>-109.137</b>	<b>-164.903</b>

De meerjarenbalans en de ontwikkelingen van de kengetallen zien er daarbij als volgt uit:

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1. Activa</b>					
1.1. Immateriële vaste activa	0		0	0	0
1.2. Materiële vaste activa	4.327.629	4.327.629	4.327.629	4.327.629	4.327.629
1.3. Financiële vaste activa	337.350	337.350	337.350	337.350	337.350
<b>Vaste activa</b>	<b>4.664.979</b>	<b>4.664.979</b>	<b>4.664.979</b>	<b>4.664.979</b>	<b>4.664.979</b>
1.4. Voorraden	0		0	0	0
1.5. Vorderingen	1.654.728	1.654.728	1.654.728	1.654.728	1.654.728
1.6. Effecten	3.507.605	3.507.605	3.507.605	3.507.605	3.507.605
1.7. Liquide middelen	8.400.057	8.192.718	8.088.415	7.979.278	7.814.375
<b>Vlottende activa</b>	<b>13.562.390</b>	<b>13.355.051</b>	<b>13.250.748</b>	<b>13.141.611</b>	<b>12.976.708</b>
<b>Totale activa</b>	<b>18.227.369</b>	<b>18.020.030</b>	<b>17.915.727</b>	<b>17.806.590</b>	<b>17.641.687</b>
<b>1. Passiva</b>					
2.1 Eigen vermogen	11.837.753	11.630.414	11.526.111	11.416.974	11.252.071
2.2 Voorzieningen	3.616.039	3.616.039	3.616.039	3.616.039	3.616.039
2.2 Langlopende schulden	0	0	0	0	0
2.4 Kortlopende schulden	2.773.577	2.773.577	2.773.577	2.773.577	2.773.577
<b>Totale passiva</b>	<b>18.227.369</b>	<b>18.020.030</b>	<b>17.915.727</b>	<b>17.806.590</b>	<b>17.641.687</b>

Financiële kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021
solvabiliteit (incl voorzieningen)	85%	85%	85%	84%	84%
liquiditeit (current ratio)	4,89	4,82	4,78	4,74	4,68
weerstandvermogen	40%	41%	41%	42%	42%
rentabiliteit	3,47%	-0,73%	-0,37%	-0,40%	-0,62%
Huisvestingsratio	0,09	0,09	0,09	0,09	0,10

Ook in de komende jaren blijven de kengetallen die informatie geven over de vermogenspositie van KPO Roosendaal, met uitzondering van de rentabiliteit, ruim boven de signaleringsgrenzen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert bij het beoordelen van de kengetallen binnen PO sector.

6

## Beknopt verslag Prestatiebox 2017



KPO Roosendaal heeft vanuit het Ministerie van OCW over het schooljaar 2016-2017 een bedrag van € 712.665 ontvangen in het kader van de Prestatiebox Primair Onderwijs. Voor het schooljaar 2017-2018 is een bedrag toegekend van € 734.506 in het kader van de Prestatiebox Primair Onderwijs. Dit betekent dat er voor kalenderjaar 2017 zo'n € 721.765 aan middelen beschikbaar waren.

De middelen die via de Prestatiebox Primair Onderwijs beschikbaar zijn gekomen, zijn bedoeld als:

1. bijzondere bekostiging voor het realiseren van de afspraken ten aanzien van opbrengstgericht werken onderscheidenlijk professionalisering van leraren en schoolleiders die in het bestuursakkoord zijn vastgelegd (voor BAO en SB0).
2. bijzondere bekostiging voor het realiseren van activiteiten in het kader van opbrengst gericht werken op de onderdelen taal en rekenen, toetsen in relatie tot de voortgangsregistratie en professionalisering van leraren en schoolleiders (voor (V)SO)
3. subsidie voor het versterken van de samenhang binnen en de kwaliteit van cultuureducatie

In de afgelopen jaren is er binnen KPO Roosendaal vanuit het Strategisch Beleidsplan bijzondere aandacht uitgegaan naar investeringen in Goed Onderwijs, waaronder de kwaliteit van de basisvaardigheden rekenen en taal, het resultaat gericht werken, de verdere professionalisering van de leerkracht, de leerlingenzorg en de kwaliteitszorg.

In 2017 zijn de middelen vanuit de Prestatiebox Primair Onderwijs ingezet voor extra investeringen op het gebied van onder meer verhoging / monitoring onderwijskwaliteit, professionalisering medewerkers, revisering HRM beleid, ICT in het onderwijs, cultuuractiviteiten alsmede IKC vorming en realisering JZOC / Sponder.

Daarnaast is KPO Roosendaal per 1 januari 2017 eigen risicodragers geworden voor de vervangingskosten bij ziekte / afwezigheid. Belangrijkste argumenten hiervoor zijn het verminderen van de administratieve last, de gevolgen van de WWZ (ketenbepaling) en een toename van de bewustwording op directieniveau ten aanzien van ziekteverzuim en vervangingen. Dit groeiend bewustzijn zal op termijn leiden tot een verlaging van ons ziekteverzuim en de daarmee gepaard gaande kosten. Vooralsnog leidt het eigen risicodragerschap vanuit financieel oogpunt niet tot besparingen. We zien het begrote verlies als een investering in de kwaliteit van het onderwijs (Goed Onderwijs).

De KPO Onderwijsgroep speelt ook een steeds belangrijkere rol in de professionalisering van onze medewerkers, waarbij interne expertise wordt ingezet en het leren van en met elkaar centraal staat. In totaal heeft KPO Roosendaal in 2017 een bedrag van zo'n € 350.000 geïnvesteerd in de professionalisering van onze medewerkers. Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar hoofdstuk 2 van dit verslag.

Als laatste is stichtingsbreed op jaarbasis een bedrag van € 96.000 ingezet voor culturele activiteiten.

## Verlag van de Raad van Toezicht



Het jaar 2017 was met alle politieke ontwikkelingen een bewogen jaar in het Primair Onderwijs. KPO Roosendaal heeft daar een helder standpunt bij ingenomen en haar medewerkers de ruimte geboden hiernaar te handelen.

In 2017 heeft KPO Roosendaal voortgang geboekt omtrent de doordecentralisatie van gebouwen, waardoor naar verwachting in 2018, na de gemeenteraadsverkiezingen, een definitief besluit genomen zal kunnen worden door de gemeenteraad. Ook de ontwikkeling naar Integrale Kind Centra (IKC) en de voorgenomen samenwerking met Kober hadden onverminderd de aandacht.

Al deze ontwikkelingen dragen bij aan het primaire doel van KPO Roosendaal: een optimale ontwikkeling van de kinderen die aan KPO Roosendaal zijn toevertrouwd. De Raad van Toezicht wil het College van Bestuur bedanken voor haar inzet en heeft alle vertrouwen dat de koers die KPO Roosendaal heeft ingezet ook in 2018

### Rol van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van KPO Roosendaal heeft statutair een drietal taken:

- het uitoefenen van toezicht op het College van Bestuur en de organisatie,
- het vervullen van een klankbordfunctie voor het College van Bestuur en
- het vervullen van het werkgeverschap voor het College van Bestuur.

### Naleving wet- en regelgeving

De naleving van wet- en regelgeving krijgt op gepaste wijze aandacht. Op lopende thema's staat de RvT structureel stil bij de vraag of KPO Roosendaal voldoet aan de eisen. In 2017 is tijdens de bestuursdag extra aandacht besteed aan het Treasury Statuut.

### Beleid

De RvT heeft jaarlijks ten minste vijf vergaderingen met het College van Bestuur waarin onder meer financiële en strategische zaken aan de orde komen als Controle op fraude, Jaarverslag, Begroting, Meerjarenbegroting en Meerjarenbestuursformatieplan. Daarnaast agendeert de RvT tijdens iedere vergadering een thema uit het Toezichtkader waarop het CvB nader toelichting geeft.

In 2017 zijn daarbij de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- Realisatie en beleid (doelmatigheid)
- Katholieke identiteit (ambitie en missie)
- Klachtenbehandeling (risicobeheersing)

Daarnaast is in 2017 tijdens de reguliere vergadering extra aandacht besteed aan de thema's 'Onderwijskwaliteit' en 'ICT in het onderwijs'. Deze beide thema's zijn ingeleid en toegelicht door medewerkers van KPO Roosendaal, waarbij de laatste werd opgevolgd door een bezoek aan twee scholen die ICT in het onderwijs op een bijzondere manier hebben vormgegeven.

In januari en april zijn een tweetal 'deep dives' georganiseerd: twee extra themabijeenkomsten rondom (1) het Strategisch Huisvestingsplan in het kader van de doordecentralisatie en (2) de IKC-plannen van KPO Roosendaal, waarbij tevens is gesproken over de (voorgenomen) samenwerking met Kober.

Voorafgaand aan de gezamenlijke vergaderingen met het CvB heeft de RvT steeds een eigen vergadering georganiseerd.

#### **Onderwijsinhoudelijke thema's**

Naast de beleidsmatige thema's worden in elke vergadering ook onderwijsinhoudelijke thema's besproken. Daarbij is aan de orde gekomen het onderwijs in de kleine dorpen, organisatorische eenheden, de onderwijskwaliteit, de inhoudelijke ontwikkelingen rondom Integrale Kind Centra, en de reguliere onderwijsontwikkelingen binnen de diverse scholen.

#### **Kwaliteit en continuïteit**

De RvT heeft aandacht voor de continuïteit en kwaliteit van het CvB van KPO Roosendaal. Niet alleen door dit thema te bespreken vanuit het toezichtkader tijdens een van de vergaderingen, maar ook vanuit de Resultaat & Ontwikkelgesprekken die zijn gevoerd met beide afzonderlijke CvB-leden door de remuneratiecommissie.

Het CvB heeft zelf ook aandacht voor de ontwikkeling van talent binnen haar organisatie. Daarnaast informeerde zij de RvT over het project Opleiden in de School gericht op het opleiden van extern talent.

#### **Audit commissie**

In 2017 is de audit commissie, bestaande uit twee leden van de RvT, enkele malen bijeen geweest om de begroting, de meerjarenbegroting en de jaarrekening met de controller en het CvB lid (met de financiële portefeuille) in detail te bespreken, waarna deze documenten door de RvT leden van de audit commissie nader zijn toegelicht aan de RvT.

#### **Samenstelling van het team**

De Raad van Toezicht van KPO Roosendaal bestaat uit een vijftal leden, te weten: mw.mr. J.C. van den Bosch MBA (voorzitter), dhr. C.J.T.M. Maas (vicevoorzitter), dhr. Ing. E.L.M. Dinkgreve, dhr. drs. P.S.M. van den Boom en mw.mr. J. Stuurman.

#### **Interne checks and balances**

De RvT heeft in 2017 een vergadering van de GMR bijgewoond. Daarnaast is in wisselende samenstelling een viertal scholen bezocht (Sponder, Vondel, Heiberg, Saffier) waarbij leden van de Raad van Toezicht in gesprek gingen met de directeur en een rondleiding op de school kregen.

#### **Permanente educatie**

In 2017 heeft de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur een in-company training gevolgd rondom 'De kunst van het vragen stellen'. Twee leden van de Raad van Toezicht hebben daarnaast deelgenomen aan het VTOL-jaarcongres (april) en het SER-congres Alliantie Medezeggenschap en Governance (december).

#### **Zelfevaluatie**

In januari heeft de Raad van Toezicht eigenhandig een zelfevaluatie uitgevoerd op basis van een individueel ingevulde vragenlijst en daaraan gekoppeld Ronde Tafelgesprek. De uitkomsten van die evaluatie zijn meegenomen in de keuze voor de thema's uit het Toezichtkader voor 2017 en de meer inhoudelijke thema's 'Onderwijskwaliteit' en 'ICT in het Onderwijs'. Tevens zijn de uitkomsten meegenomen in het Resultaat en Ontwikkelgesprek dat werd gevoerd met de voorzitter en het lid van het College van Bestuur.

Rector Hellemonsstraat 1  
4702 RG Roosendaal

Postbus 1754  
4700 BT Roosendaal

T: 0165 56 77 61

[info@kporoosendaal.nl](mailto:info@kporoosendaal.nl)  
[www.kporoosendaal.nl](http://www.kporoosendaal.nl)

KPO Roosendaal is een stichting voor Katholiek Primair Onderwijs met 20 scholen  
in Roosendaal, Wouw, Wouwse Plantage, Heerle en Nispen.